



Hvordan har de danske bykommuner handtert den grønne forvaltning etter at fylkesnivået ble borte ved kommunereformen i 2007

Lerum, Sissel

Publication date:
2010

Document version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Lerum, S. (2010). *Hvordan har de danske bykommuner handtert den grønne forvaltning etter at fylkesnivået ble borte ved kommunereformen i 2007*. Skov & Landskab, Københavns Universitet. Arbejdsrapport / Skov & Landskab Nr. 112



Hvordan har de danske bykommuner handtert den grønne forvaltning etter at fylkesnivået ble borte ved kommunereformen i 2007



En studie av 4 bykommuner og en landkommune

Af Sissel Lerum



Titel

Hvordan har de danske bykommuner handtert den grønne forvaltning
etter at fylkesnivået ble borte ved kommunereformen i 2007
– En studie av 4 bykommuner og en landkommune

Forfatter

Sissel Lerum

Serietittel, nr.

Arbejdsrapport Skov & Landskab nr. 112
Rapporten publiceres udelukkende på www.sl.life.ku.dk

Omslag

Jette Alsing Larsen

Bedes citeret

Sissel Lerum (2010): Hvordan har de danske bykommuner handtert
den grønne forvaltning etter at fylkesnivået ble borte ved kommune-
reformen i 2007 – En studie av 4 bykommuner og en landkommune.
Arbejdsrapport nr. 112, Skov & Landskab, Københavns Universitet,
Frederiksberg, 70 s.

ISBN

978-87-7903-493-8

Udgiver

Skov & Landskab
Københavns Universitet
Rolighedsvej 23
1958 Frederiksberg C
Tlf. 35 28 15 01
E-post sl@life.ku.dk

Gengivelse er tilladt med tydelig kildeangivelse

I salgs- eller reklameøjemed er eftertryk og citering af rapporten samt
anvendelse af Center for Skov, Landskab og Planlægnings navn kun
tilladt efter skriftlig tilladelse.

Indholdsfortegnelse

1	Forord.....	5
2	Sammendrag.....	6
3	Bakgrunn og mål.....	8
3.1	Nytt planhierarki for det grønne fra 2007.....	8
3.2	Litteratur om kommunereformen og det grønne fagfelt.....	8
3.3	Parkforvaltning i Norden, en undersøkelse i 2006	10
3.4	Organisering av grønn forvaltning, hva er nordisk tradisjon, hva er viktig i dag og hva er situasjonen i dagens Danmark?	10
3.5	Avgrensning av kommuner som er med.....	11
3.6	Avgrensning av antall kommuner til fem	12
3.7	Utvalg av kommuner og hvorfor	12
3.8	Kort om de utvalgte grønne avdelingene.....	12
3.9	Spørsmålene som stilles.....	14
3.9.1	Hovedspørsmål til administrativ leder og politisk leder.....	14
3.9.2	Spørsmål til administrativ leder.....	14
4	Svarresultat.....	16
4.1	Administrativ ledelse	16
4.1.1	Svarene	17
4.1.2	Til administrativ leder:	17
4.1.3	Administrasjon oppsummert.....	22
4.2	Samlet gjengivelse av svar fra politisk utvalgsledere/borgmester i København.....	22
4.2.1	Svarene	22
4.2.2	Politiker, oppsummert	26
4.3	Sammenligning ansatte.....	26
4.3.1	Svarene	27
4.3.2	Oppsummering ansatte	31
5	Oppsummering av hvert nivå, kommune for kommune	32
5.1	Aalborg	32
5.2	Århus	32
5.3	Herning	33
5.4	Odense	34
5.5	København.....	34
6	Samlet oppsummering.....	37
6.1	For og i mot reformen.....	37
6.2	Myndighetsdelen/lovforvaltingsdelen og forvaltning og drift som er overført.....	38
6.3	Endring i Københavns grønne forvaltning og politikk i siste valgperiode	38
6.4	Endring av drift og effektivitet i de 5 kommunene?.....	39
7	Diskusjon	40
7.1	Myndighetsutøvelse og grønn politikk.....	40
7.2	Helhetstenking.....	41

7.2.1	Plan og politikk.....	41
7.2.2	Organisering og forvaltning.....	41
7.2.3	Medarbeidere og helhetstenking.....	43
7.3	Administrasjon og organisasjon	44
7.4	Utdrettet virksomhet	45
8	Måloppnåelse og sluttkommentar	47
8.1	Måloppnåelse.....	47
8.2	Sluttkommentar	47
9	Litteraturliste	49
10	Vedlegg	50
10.1	Vedlegg 1: De 7 regionsentra i Danmark	51
10.2	Vedlegg 2: Skriftlige svar fra administrative ledere.....	53
10.3	Vedlegg 3: Refleksjon fra sektionsleder i Grønn Etat, Bergen	69
10.4	Vedlegg 4: Intervjuete personer	73

1 Forord

Etter å ha arbeidet i kommunal forvaltning siden 1987, har jeg hatt en pause på et halvt år fra min stilling som etatssjef for Grønn etat i Bergen og vært gjesteforsker ved *Center for Skov, Landskab og Planlægning* (S&L) i Danmark for å utføre denne studie.

Litt om Bergen og Grønn etat: Bergen er en by med 250.000 innbyggere. Grønn etat i Bergen omfatter en samling av de grønne fagområdene, landbruk, naturforvaltning, grøntforvaltning, landskapsarkitektur, geologi, jordbunnsfag og jus (jura) med mer. Av oppgaver kan nevnes sikring av deponier, sikring av nye friområder, drift av naturområder, parker og byrom, prosjektering og nyanlegg, tildeling til arrangementer i parker og byrom. På plansiden har etaten ansvar for utarbeidelse av grønnstrukturkart, uttalelser til plan og bygningsloven, handtering av statlig landbrukspolitikkl inkl. behandling etter skog- og jordlov. Etaten produserer jevnlig temaplaner for politisk behandling. Som f.eks. landbruksplan, vassdragsplan (vannløbsplan), fjellforvaltingsplaner med mer. Utenom drift av de aller mest sentrale deler av Bergen sentrum, er all grønn drift konkurranseutsatt. Etatens budsjett er på ca 100 mill hvorav i snitt ca 40 mill på investeringsprosjekter.

For å kunne tilføre etaten, stillingen og meg selv noe nytt, opplevde jeg at det var på tide å få en pause. Jeg ønsket meg til Skov & Landskab hvor jeg har erfart at det drives tverrfaglig forskning som passer meget godt for den grønne forvaltning i kommunene og for en som meg, som har et engasjement på det grøntfaglige og det organisatoriske. I tillegg har Danmark hatt en kommunereform som har opptatt meg.

Jeg har erfart at jeg valgte rett, og med den fantastiske imøtekommenhet, med 100 % svar, som har vært vist fra intervjupersonene, har denne studie vært mulig.

Takk til dem som har hjulpet meg:

- Tidligere professor Thomas B. Randrup
- Forskningssjef Kjell Nilsson
- Professor Cecil Konijnendijk
- Alle som er intervjuet
- Kolleger i S&L
- Bergen Kommune ved kommunaldirektør Edel Eikeseth

Jeg drar tilbake til Bergen med nye erfaringer og gode opplevelser i bagasjen.

Sissel Lerum, januar 2010

2 Sammendrag

Ved den store kommunereformen i Danmark i 2007, der antallet kommuner ble redusert fra 271 til 98 og amtsnivået nedlagt, ble kommunene bl.a. overført oppgaver for den grønne forvaltning. På denne bakgrunn har *Center for Skov, Landskab og Planlægning ved Det Biovidenskabelig Fakultet, Københavns Universitet, Danmark* foretatt en undersøkelse av 5 kommuner hvor man belyser om kommunereformen av 2007 har gitt en styrket grønn forvaltning m h t planlegging og drift i de danske bykommuner. Tre nivåer er intervjuet, politisk ledelse, administrativ ledelse og en representant for de ansatte.

Det som belyses i denne studie, er hvordan har man handterer den nye situasjonen og om reformen har vært en fordel eller en ulempe for det grønnes stilling i de kommunene vi belyser. Vi ville finne ut om det grønne felt fra overordnet nivå til prosjekteringsnivå og driftsnivå nå er blitt styrket eller svekket, og samtidig se om grøntpolitikken er blitt mer eller mindre tydelig enn før.

I tillegg var det av interesse å finne ut hvor kommunen har plassert den nye myndighet vedrørende tillatelser og dispensasjoner. Et ansvar som nå har havnet på det lavest mulige forvaltningsnivå, med nærhet til den befolkning man skal være totalt nøytral i forhold til, når det gjelder lovforvaltning.

Dette er et lite casestudium. Ikke en studie med stort uvalg av spurte personer som gir signifikante svar. Men resultatene gir en pekepinn på hva man fra S&L sin side kan gå videre med og stikke dypere i.

Med det forbehold at de svar som er fremkommet er gitt av et lite, internt og meget begrenset utvalg av personer i de 4 største bykommunene pluss Herning kommune, er svaret at kommunereformen av 2007 har gitt en styrket grønn forvaltning mht planlegging og drift i de danske bykommuner. Personale er overført og de oppgaver som er overført fra amtene blir utført. De politiske ledere og de administrative toppledere for de grønne forvaltninger er positive til reformen. De administrative toppledere ser ut til å være høyt kvalifisert for jobben og arbeider for å få integrert de overførte oppgaver som en del av en helhetlig forvaltning. Men reformen er ikke fullt ut implementert. Her ligger fremdeles utfordringer å gripe tak i mht organisasjonskultur. Og det er grunn til å tro at blant danske kommuner som ikke er spurt, kan utfordringene på flere plan være større og annerledes enn i de relativt ressurssterke kommunene som er undersøkt her.

Fra de politiske ledere gis det uttrykk for et klart ja til reformen og de overførte oppgaver. På den annen side gir ikke studien en klar bekreftelse på at det politiske nivå mener at den grønnpolitikk som nå føres, er gitt høyere status som bærekraftig *samlet felt i et helhetlig perspektiv*, enn den var før reformen i 2007. Svarene gir ikke grunnlag for å si at det grønne felt samlet sett har nådd opp som et varmt politisk emne i Danmark. Heller ikke slik at

kravet om grønnstrukturplanlegging i kommunene er blitt lovbestemt i Danmark (som i Norge). Det kan virke mer som om politikerne for det grønne felt i kommunene skiller sterkt mellom organisasjon og politikk og at for politisk nivå handler reformen mest om byråkrati og administrasjon.

Vi legger vekt på at organisasjonen er et middel for politisk måloppnåelse. Organisasjonsform og lederstruktur i avdelingen er viktige stikkord for å implementere en ny organisasjonskultur. For å kunne skape en best mulig fremtidig grønnstruktur, må sammenhengen mellom nåtid og fremtid være til stede. Forvaltere av det grønne ”ute og inne” på ulike fagfelt må ha en kontaktflate som forplikter. Det betyr at det må være en formell struktur som sikrer koordinering. Viktigheten av en samlet kommunal organisasjon for det grønne felt, bør sees i dette perspektiv, fra overordnet planlegging til drift. Århus ser ut til å ha gjort sin omorganisering ved å forankre et sterkt lederansvar i linjen og med en tydelig delegering. Dette ser ut til å ha vært vellykket.

Noe som ser ut til å ha kommet klart styrket ut, er forholdet til det vi på norsk kaller tredje sektor (frivillige organisasjoner). Politikerne har gitt uttrykk for at reformen har styrket oppmerksomheten mot brukerne av- og foreningene for- de grønne områder.

Utvalget av kommuner ble bl.a. gjort også for å se om her kunne være overføringsverdier å hente fra denne studie til en stor kommune i Norge, Bergen, noe som har vist seg å være tilfelle. Utfordringen med å samle ulike fag under ”ett tak” er en tung prosess å få til, i Norge som i Danmark. Erfaringene fra Danmark, vil derfor være interessante, ikke bare for Norge, men sikkert også internasjonalt.

3 Bakgrunn og mål

Fra 1. januar 2007 ble antallet kommuner i Danmark redusert fra 271 til 98. Meget kort fortalt betydde det at amtene (fylkene) ble borte og at de fleste grønne oppgaver som før hadde ligget på fylkesnivå (amtsnivå), ble overført til kommunene.

Målet med denne studie er: Å få svar på om kommunereformen av 2007 har gitt en styrket grønn forvaltning mht planlegging og drift i de danske bykommuner.

Følgende blir belyst:

Hvilke endringer er skjedd innen det grønne felts:

- Status
- Planlegging
- Økonomi
- Organisasjon
- Fag

3.1 Nytt planhierarki for det grønne fra 2007

Med hensyn til Naturbeskyttelsesloven og myndighetsutøvelse av denne, ble det vedtatt en deling mellom en avdeling i Miljøvernministeriet, *Skov- og Naturstyrelsen* på den ene side og 7 Miljøsentra og kommunene på den andre. De 7 miljøsentra sorterer under *By og Landskabsstyrelsen*.

Skov og Natur styrelsen skal ha det totale overordnede ansvar og miljøsentrene det lokale ansvar. Skov- og Naturstyrelsen sier dette om Naturbeskyttelsesloven fra 1. januar 2007:

Skov- og Naturstyrelsen har det overordnede ansvar, mens kommunerne og Miljøministeriets miljøcentre varetager opgaverne på lokalt niveau. Kommunerne administrerer de fleste bestemmelser: De fører tilsyn, giver tilladelse og afslag, udfører plejeopgaver, overvåger, planlægger og informerer (Kring 2007).

Om de 7 regionsentra m.m. henvises til vedlegg 1.

3.2 Litteratur om kommunereformen og det grønne fagfelt

Det er mye å si om den store kommunereformen i Danmark. Her nøyer vi oss med å nevne ulik litteratur om det totale emnet som sådan: Det norske plantidsskrift *Plan Danmark – nye kommuner, nytt plansystem*, nr 3-4/2009, med 14 artikler fra ulike forfattere. Samt to bøker, Christiansen, P. M. og Klitgaard, B.B. *Den Utænkelige Reform. Strukturreformens tilblivelse* 2002

-2005, Odense: Syddansk Universitetsforlag, 2008. Og *Kommunalreformens Konsekvenser*, red. Blom-Hansen, J., Elklit, og Serritzlew, S., Academica, 2006.

Ved Skov & Landskab, Det Biovitenskabelige Fakultet, Københavns Universitet (S & L), utkom i 2006 en arbeidsrapport, *Park og Natur – ved starten av ny kommunestruktur* ved forfatter lektor Karsten Kring. Senere ble dette materialet presentert som artikkel, med samme tittel, i *Teknik & Miljø*, august 2007, nr. 8, s. 66-70. Rapport og artikkel baserer seg på den spørreundersøkelse til landets kommuner som ble gjort av S&L ved lektor Karsten Kring samme år. Spørreskjema ble sendt til medlemmer av foreningen Kommunale Park- og Naturforvaltere. Dvs. spørsmål ble sendt ut til kommunalt ansatte og ikke til ”grønne” fagfolk i amtene. Spørsmålene gikk mot forventet endring i forbindelse med reformen. På alt fra endring av navn på de grønne forvaltninger, til i hvilken grad man forutså endringer på driftsorganisasjoner og økning i konkurranseutsetting av grønne driftstjenester. Spørreskjema ble sendt til både sammenslåtte og ikke sammenslåtte kommuner. Som en samlet konklusjon sies det, at besvarelsene kan tyde på at det i de 98 kommunene fremover vil skje en sammenslåing av oppgaver og integrering på driftssiden, mens det for plansiden fremkom et mer diffust bilde. Det ble og gitt uttrykk for et relativt stort behov for mer styrking av kunnskapssiden mht de oppgaver som skulle komme til fra amtene. Når det gjaldt det behov man så for navneendring på de grønne enheter i kommunene, svarte 2/3 av de spurte i de sammenslåtte kommuner, at de forventet et nytt navn, mens i de ikke-sammenslåtte kommuner sa 80 % at de forventet at enhetens navn skal beholdes.

To avhandlinger for PhD-grad i S & L som omhandlet grønne organisasjoner utkom i 2008 og 2009. Den ene dreide seg om markedsorientering - Marketizing municipal park management organisasjons i Danmark, Christine Nuppenau 2009 - og den andre om konkurranseutsetting - Partnerskaber i parkforvaltningen: Grønn drift på kontrakt, Andrej Christian Lindholst 2008. Nuppenau viser i hvor stor grad et pålegg og en trend mot markedsorientert handling er avhengig av at man innser at det er et stykke vei å gå fra intensjon og politisk pålegg, til profesjonell og effektiv handling. Og at det trengs både en strategisk plan og en opplæring for å skape klarhet i de administrative oppgavene for dem skal handtere dem. Fra Lindholst sies det bl.a. oppsummert, at "Den grundlæggende konklusjon i afhandlingen tilsiger at den traditionelle tilgang til udlicitering ikke kan håndtere en række væsentlige aspekter vedrørende grøn drift." Og videre at "Partnerskabsbaseret udlicitering er her et ud af andre mulige svar. Afhandlingen opsummerer i forskellige udfordringer, spørgsmål og aspekter i en sammenhængende ramme for udformning og styring af grønne driftskontrakter." For øvrig henvises til begge rapporter ettersom disse ikke blir videre omtalt her.

3.3 Parkforvaltning i Norden, en undersøkelse i 2006

Grøna Fakta 2/2006 presenterer en artikkel av Bengt Persson og Thomas B. Randrup: *Parkförvaltning i Norden, en enkätundersökning*. Artikkelen omhandler en spørreundersøkelse utført i de grønne forvaltninger i Island, Danmark, Norge, Sverige og Finland. Spørsmålene hadde et spenn fra skjøtsel, økonomi og budsjett, til planlegging og strategi og plassering i det kommunale hierarki. Det fremkom blant annet at Sverige den gang var kommet lengst med ny organisering av de grønne forvaltninger som bestillerorganisasjoner, dvs. med større del av driften konkurranseutsatt enn de andre landene, samt at man i de svenske grønne organisasjoner hadde mer tid avsatt til planlegging og strategisk arbeid enn i de andre landene. Persson og Randrup mener at de grønne organisasjoner er på vei til å "gli nedover i hierarkiet" og man stiller spørsmålstegn ved om borgerne vil få mindre å si i fremtiden og om budsjettene vil synke i takt med en trend som har vært. Og man lurer og på om det vil bli tid til utvikling, planlegging og strategisk tenking. Forfatterne er opptatt av at en åpen og utadrettet profil er meget viktig for å utvikling av det grønne i kommunene, dvs. mer samarbeid med borgerne og mot kolleger i andre forvaltninger og ikke minst kontakt mot politisk nivå, er en forutsetning for å komme på offensiven for fremtiden.

3.4 Organisering av grønn forvaltning, hva er nordisk tradisjon, hva er viktig i dag og hva er situasjonen i dagens Danmark?

Etter krigen og utover 60-tallet fantes det egne forvaltningsenheter for det urbant grønne sammen med byens skoger og naturområder i de fleste byer i Norden, dvs. det som regel ble benevnt parkvesen, som var en driftsorganisasjon med en forvaltnings- og administrasjonsenhet på toppen. Fra slutten av 1970-tallet ble disse organisasjoner mange steder slått sammen med andre forvaltninger og mer eller mindre integrert i disse. Utover 1980-1990-tallet ble mange kommunale forvaltninger delt i en bestillerdel og en utførerdelt og i de store byene ble det og mer vanlig at grønne forvaltninger ble oppdelt fra en sentral- til bydelsvise forvaltninger.

En bekymring i de grønne fagmiljøene oppstod, man mente at denne utviklingen kunne føre til utydelighet og pulverisering av ansvar og dermed svekke det grønne feltet og en grønn bypolitikk. Noe som i dag kan sies å ha større betydning enn før mht det globale perspektiv på en bærekraftig utvikling av byer og tettsteder.

Begrepet urbanøkologi kom inn i byplansammenheng som terminologi på slutten av åttitallet, og har siden blitt en fagterm som kommer opp i alle mulige sammenhenger i dagens klimadebatt. Man kan så spørre seg, hvem skal kunne fremlegge fagpremisser for en riktig grønnstrukturpolitikk i byer og tettsteder? Hvis man mener at det skal være grønne fagfolk, de som er utdannet innen landskapsarkitektur, hortikultur, skogforvaltning og naturforvaltning, ja hvordan er man så i dag organisert for å møte kravene

som stilles til en bærekraftig utvikling innen våre fagområder? Har trenden med oppdeling og integrering fortsatt eller har trenden begynt å snu, slik at grønne fagfelt samles til slagkraftige enheter? Dette er et stort tema og kunne vært interessant å undersøke både vidt og bredt. Men her har S & L sett at i eget land har det skjedd noe som gjør at det totale grønne fagmiljø settes på prøve i og med kommunereformen av 2007.

I Danmark har de nye store kommuner blitt tilført nye og store oppgaver innen grønnforvaltning overført fra amtene. Det som belyses i denne studie, er hvordan har man handteret dette og om reformen har vært en fordel eller en ulempe for det grønnes stilling i de kommunene vi belyser. Vi vil finne ut om det grønne felt fra overordnet nivå til prosjekteringsnivå og driftsnivå nå er blitt styrket eller svekket. Og vi spør oss om grøntpolitikken er blitt mer tydelig eller mindre tydelig enn før.

Vi fremsetter den påstand at grønne felt delt opp i enkelte faktorer hver i sær er små fagfelt i en total plansammenheng i en kommune. Derfor ser vi på hvordan situasjonen er i dag, om dagens grøntforvaltning og dagens grøntpolitikk er basert på en overordnet helhetlig tankegang. Om vi så og slår fast at økonomi, plassering i hierarkiet og nærhet til politisk beslutningsnivå har betydning for en slagkraftig grønn politikk, ja, hva har så skjedd organisatorisk og økonomisk med de danske grønne forvaltningsenheter i kommunene etter reformen?

I tillegg er det av interesse å finne ut hvor kommunen har plassert den myndighet de nå har overtatt, som går på tillatelser og dispensasjoner for å ivareta den begrensede natur Danmark har. Et ansvar som nå har havnet på det lavest mulige forvaltningsnivå med nærhet til den befolkning man skal være totalt nøytral i forhold til.

Siden forfatteren av denne studie er i lønnet permisjon fra Bergen kommune i Norge, bør undersøkelsen og ha en viss nytte for Bergen. Selv om Norge har sitt fylkesnivå, tilsvarende det danske amtsnivå som er tatt bort, så er det å gjøre de kommunale organisasjoner for det grønne felt til slagkraftige enheter, like viktig i Norge som i Danmark.

I Norge er en meget liten del av utmarken i nærheten av bebyggelse vernet ved lov og under statlig styring. I natur i- eller i nærheten av byer og tettsteder, er det mange eksempler på at også private grunneiere (gårdbrukere) og kommunen inngår samarbeid. Blant annet for å lage skogsveier som blir brukt både til turveier og skiløyper. Slike tiltak må behandles etter lovverket for landbruket. Denne myndighet er delegert til kommunenivå. Og i Bergen handteres denne myndighet ved landbruksseksjonen i Grønn etat.

3.5 Avgrensning av kommuner som er med

Her er foretatt en avgrensning innen antall kommuner og for antall intervjuobjekter. 5 kommuner er med og her blir det stilt spørsmål til den

politiske utvalgsleder for det grønne feltet, til administrativ leder for den grønne forvaltningsenhet og en ansatt, fortrinnsvis en tillitsvalgt. Spørsmålene besvares med navn, det er vesentlig at også byråkratene skal stå frem med sin mening. En liste over intervjuede personer ligger som vedlegg 4.

3.6 Avgrensning av antall kommuner til fem

Som ovenfor nevnt, bør studien ha en viss nytte også for Bergen. Derfor velges her i hovedsak bykommuner, hvis viktigste endring etter reformen i 2007, er at de har fått tillagt seg ansvar for vann og det åpne land. Dette i form av den naturforvaltningen som amtene før hadde ansvar for og en ny myndighetsutøvelse i form av de tillatelser og dispensasjoner som atmsnivået før hadde. Grunnen til å velge et så lite utvalg som 5 kommuner, er at tiden er knapp. Arbeidet skal strekke seg over totalt 5 måneder.

3.7 Utvalg av kommuner og hvorfor

Uavhengig av hvor man er i den vestlige verden vil hovedstaden som regel være et forbilde for landets øvrige andre forvaltninger. København er den eneste metropol i landet og derfor bør Københavns kommune med. Siden København tidligere var et amt, er overgangen fra 2007 ikke helt relevant, men parallelt med det som er skjedd i resten av landet, fikk den grønne etat i København tillagt hele vannfeltet. Samtidig har de bygget opp en ny struktur og opprettet Center for Park og Natur.

I tillegg velges de byer som i størrelse følger etter København. Det gjelder Århus, Odense og Ålborg, pluss Herning, som er et eksempel på en kommune som ikke er en større by, men som har fått tillagt seg nye oppgaver og mye areal i forbindelse med at Herning er slått sammen med tre andre kommuner etter reformen.

3.8 Kort om de utvalgte grønne avdelingene

Basert på opplysning fra toppleder.

Aalborg: *Park & Natur* er en avdeling som sorterer direkte under direktøren for *Teknikk og Miljøforvaltningen*. Forvaltningen er plassert et nivå under politisk nivå. Den grønne organisasjon *Park & Natur* er delt i to blokker, *Parker og Natur*. Leder for disse har personal og fagansvar. Innenfor de to blokkene, er det faste team hvor noen har valgt en koordinator. Planuttalelser er ikke samordnet i en enhet, men utarbeides hhv i de to blokkene, og når det trengs, setter man sammen prosjektgrupper for å få med helheten.

Århus: Her er avdeling *Natur og Miljø* plassert i nivå som i Aalborg og sorterer direkte under Direktøren for *Teknikk og Miljøforvaltningen*. Ansvar er plassert klart i linjen med tre linjeledere, en for vannmiljø og landbruk, en

for virksomheter og jord og en for grønne områder. Planspørsmål blir handtert for alt det grønne av en enhet i Vannmiljø og landbruk. For øvrig er det en prosjektsjef i stab som koordinerer mot kommuneplanen. Det blir og presisert at Natur og miljø er organisert i samme linje som Plan og byggeri. Med den nye strukturen er det blitt et mer formelt samarbeid på plansiden. For øvrig presiseres at de tre linjelederne i *Natur og Miljø* får direkte adgang til å informere rådmannen (politisk leder for *Teknikk og Miljø*) når viktige sektorsaker skal frem til behandling.

Herning: Herning er den minst urbane og befolkningsmessig minste kommunen av de belyste, men er blitt den tredje største kommunen i landet mht areal etter 2007. Her trengs plass for å forklare et oppdelt grønt felt. *Natur & Grønne områder*, er en av flere linjeavdelinger i *Teknisk Service* under *Teknikk og Miljø*. Dvs. to nivå under politisk nivå. Det er ingen andre ledere under avdelingsleder i *Natur & Grønne områder*. Her er flere team i avdelingen. Det er Parkgruppen, Naturpleiegruppen og Naturformidlings- og Klimagruppen. Sistnevnte er en sammensatt gruppe som arbeider med formidling av egne aktiviteter og med implementering av klima- og miljømål, også for hele konsernet. Myndighetsområdet blir handtert av enheten *Land og Natur* i en annen avdeling, *Myndighetsavdelingen*. Vedrørende vassdrag og sjøer, er det også *Land og Natur* som både er myndighet og bestiller på oppgaver om pleie av vassdrag, naturgjenopprettelse m.m. Planbehandlingen er ikke helhetlig for hele feltet, men delt. Dette er slik, også fordi natur og park sorterer under to ulike utvalg. Det nye utvalget er Byplanutvalget. Her behandles parksakene (i byggesonen). Det andre utvalget er for Teknikk og Miljø hvor bl.a. naturområdene behandles politisk.

Odense: *Park og Natur* er en avdeling i *Natur, Miljø og Trafikk*. Enheten *Park og Natur* er plassert to nivå under politisk nivå. Lederen for *Park & Natur* møter ikke fast i det politiske utvalg, By og Kulturutvalget men som regel møter hun i Det grønne råd. Den interne organisering i *Park & Natur* er flat, dvs. avdelingssjefen er eneste leder og har alt fag- og personalansvar. Noen team er faste, og her er et eget team som handler alt som har med planfaglige uttalelser å gjøre.

København: *Center for Park og Natur* er et senter i *Teknikk og Miljøforvaltningen*, hvor lederen for senteret er plassert direkte under direksjonen for Teknikk og Miljøforvaltningen. Dvs. ett nivå under politisk nivå. Senterets leder beskriver organisasjonen inndelt i det som kalles områder slik: "Center for Park og Natur (CPN) er en meget flat organisasjon, i det senteret har kun 2 ledelseslag: Senterets leder, som er medlem av Teknikk- og Miljøforvaltningens sjefsgruppe, og 11 områdesjefer/1 sekretariatssjef. Senteret består av 11 områder. Det ene området er et mindre sekretariat, som ledes av en sekretariatssjef. Senterets strategiske arbeid utføres av Området Strategi og Myndighet. De taktiske oppgaver utføres av Området Kvalitet. De bemannede lekeplasser som består av pedagogisk personale utgjør et tredje område. Produksjonen ivaretas av 5 geografiske driftsområder: Nord, Syd, Øst, Vest og City. Utover disse er der og

et område Anlegg. Endelig løses en rekke logistiske oppgaver, bygningsdrift, maskindrift mm av området Driftsstøtte. Til senteret er knyttet sekretariatet for Amager Strandpark I/S (en leder og 4 medarbeidere), som er et selvstendig selskap med eget styre. Amager strandpark I/S er således ikke en del av senteret, men "bor" hos oss, mottar en del administrative ytelser og nyter et sosialt og faglig fellesskap med CPNs medarbeidere og ledere.”

Strategi og Myndighet, som har strategiske og fysiske planleggere og tar seg av eksterne og interne planer, samt planuttalelser. Det er til dette å bemerke at det er relativt stor avstand i hierarkiet mellom den strategiske enhet i Center for Park og Natur til den overordnede planenhet som ligger på toppen i økonomiforvaltningen som sorterer under overborgmester.

Når det dreier seg om behov for uttalelser til konkrete planer og prosjekter på lokalplanet, er det Kvalitetsområdet som tar over med uttalelser og kvalitetssikrer anleggsprosjekter som utvikles i andre avdelinger. (For øvrig arbeider denne enheten også litt med prosjektering av mindre nyanlegg og opprusting av eksisterende anlegg). Det noe spesielle med denne organisasjonen, er at større nyanlegg ikke sorterer direkte under *Center for Park og Natur*, men under en annen avdeling i *Teknikk og Miljø, Center for Anlegg og Utbud*. Således er *Center for Park og Natur* kun en medspiller i form av å gi innspill ved Kvalitetsprosjektenheten til anlegg som *Center for Park og Natur* senere selv skal ta over.

3.9 Spørsmålene som stilles

Spørsmålsskjemaene til København er tilpasset til den *siste valgperiode og overføring av vannfeltet*. Dette fremgår av utfylt vedlagt svarskjema fra adm. leder i København i vedlegg 2.

3.9.1 Hovedspørsmål til administrativ leder og politisk leder

- *Hvordan vil du definere det nye myndighetsområdet som er tillagt kommunen m h p det samlede grønne felt etter reformen i 2007?* Svar:
- *Har dette nye myndighetsområdet hevet det grønne felts status i kommunen?* Svar:
- *Har reformen ført til at natur og parkfeltet sees mer samlet enn før 2007?* Svar:
- *I så fall, hvilken praktisk faglig og politisk effekt har - kort fortalt – dette hatt for din kommune?* Svar:

3.9.2 Spørsmål til administrativ leder

Vedr. grønn planlegging:

- *Medvirker den grønne organisasjon i dag i arbeidet med kommuneplanen? I så fall er dette nytt etter reformen i 2007?*
- *Er det en enhet som gir en samlet håndtering i alle planspørsmål vedrørende det grønne i kommuneplanens arealdel, uavhengig av om*

- *Sender din organisasjon interne uttalelser til plan og byggesaker? I så fall, er dette handtert av en enhet i organisasjonen uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?*
- *Synes du at de grønne planspørsmål håndteres mer helhetlig i din kommune etter 2007? I så fall hvorfor?*
- *Synes du at den grønne organisasjon har fått større tyngde i planspørsmål etter reformen i 2007?*
- *I så fall hvorfor?*

Vedr. organisasjon/forvaltning:

- *Hvilke nye oppgaver er tillagt etaten?*
- *Er det som var den eksisterende organisasjon styrket økonomisk?*
- *Er det opprettet en ny organisasjon/nye organisasjoner evet med nytt/nye navn? Hvis ja, hvordan?*
- *Hvis den grønne organisasjon er delt m h p natur og park, hvorfor?*
- *Er organisasjonskulturen i den grønne forvaltning i kommunen endret etter 2007?*
- *Hvis ja, i hvilken retning?*
- *Er kontakten til politisk nivå i kommunen endret?*
- *Hvis ja, i hvilken retning, kortere vei eller lenger vei til beslutning?*
- *Er kontakten til publikum endret?*
- *Hvis ja, i hvilken retning, positiv eller negativ?*

Underspørsmål:

1. *Ansatt flere mennesker?*
2. *Ansatt folk med annen bakgrunn?*
3. *Ansatt folk med spesifikk grønn bakgrunn?*
4. *Ansatt folk med generalistbakgrunn?*
5. *Konkurransetsetning/mer konkurranseutsetning enn før?*
6. *Er det sagt opp folk?*
7. *Er effektiviteten forbedret?*
8. *Har det fremkommet faglig synergieffekt mellom det som før var naturforvaltningen og parkforvaltningen, hvis ja hvilken?*
9. *Er arbeidsmiljøet endret, i så fall hvordan?*

Sluttspørsmål til politisk og administrativ leder for det grønne:

- *Er det en fordel for din kommune at fylkesnivået forsvant m h t den grønne forvaltning?*
- *Hvis ja, hvorfor?*
- *Hvis nei; hvorfor?*

4 Svarresultat

Alle besvarelser som ikke er direkte gjengitt i tekst – dvs. fra de administrative ledere - ligger ved (se vedlegg 2). Her gjengis først en *sammenfatning* av svarene til de administrative ledere, de har alle fått hele 31 spørsmål hver og er derfor sammenfattet. Deretter følger samlet *direkte gjengitt* svarene fra politiske utvalgsledere og ansatte som har fått hhv 5 og 4 spørsmål hver. Alle grupperingers svar er også satt opp i tabellform.

4.1 Administrativ ledelse

Alle ledere er intervjuet muntlig.

Tabel 1: Sammenligning: administrative ledere

Tema/kommune	Aalborg	Århus	Herning	Odense	København
Kommuneplan	x+	x	x	x	x*
Helhetlig planlegging	x	x	-	x	x
Plan/tyngde	x	x	-	x	x/
Alle funksjoner	x	x	-	x	x
Ny org./Nytt navn	-	x	x	x	x
Status hevet	x	x	x	x	x
Ny kultur	x	x	x	x	x
Mer samlet	x	x	x	x	x
Endret publikumskontakt	x	x	x	-	-
Total fordel med reformen	x	x	-	x	uaktuelt

Tabel Forklaring

x = bekreftes

- = bekreftes ikke

+ = avdelingen lager grønnstrukturplanen for kommunen.

* =administrativ, men ikke politisk uttelling, ingen grønnstrukturplan

/= Delt. På plan/tyngde: På lokalplan, ja, på overordnet, nei. På prosjektansvar: Alle små anlegg prosjektstyres i avdelingen/Prosjektering av store nyanlegg er i en annen linje enn Park og Natur

Kommuneplan: Deltar i kommuneplanarbeidet på grønnstruktur og sender uttalelser til plan- og byggesaker.

Helhetlig planlegging: Mer helhetlig planlegging enn før.

Plan/tyngde: Større tyngde i planspørsmål enn før 2007.

Alle funksjoner: Den grønne organisasjon har alle funksjoner, inkludert myndighetsområdet i linjen.

Ny organisasjon/Nytt navn: Endring etter 2007 (i siste valgperiode for København).

Status hevet: Hevet status for de grønne felt etter reformen/for København, hevet status etter at etaten fikk ansvar for vannfeltet.

Ny kultur: Ny organisasjonskultur har oppstått.

Total fordel: Når sluttspørsmålet besvares med at totalt sett er reformen positiv.

4.1.1 Svarene

Hovedspørsmål til administrativ og politisk leder

- *Hvordan vil du definere det nye myndighetsområdet som er tillagt kommunen m h p det samlede grønne felt etter reformen i 2007?*

Svar: Ulike definisjoner, Ålborg vinkler på arealendring, Odense på areal, men og på helhet og myndighet. Herning vinkler på helhet. Århus sier at det dreier seg om nye driftsoppgaver på den ene side og lovforvaltning på den annen. København vinkler direkte på oppgavene som er tillagt på vannsiden og den endringen som er skjedd på driftssiden.

- *Har dette nye myndighetsområdet hevet det grønne felts status i kommunen?*

Svar: Alle har svart ja. Leder i Odense utdyper dette med; at natur har høyere status enn park.

- *Har reformen ført til at natur og parkfeltet sees mer samlet enn før 2007?*

Svar: Alle har svart ja. Det åpner opp for positive synergieffekter sier København.

- *I så fall, hvilken praktisk faglig og politisk effekt har - kort fortalt – dette hatt for din kommune?*

Svar: Alles svar er positivt begrunnet faglig og politisk i at begge felt samlet gir større effekt, f.eks. ved å ta med de nye fagfelt inn i vurderingen av enkeltprosjekter. Dette gir og mer samlet politikk med mer robusthet (Ålborg). Odense kommuniserer også at med helhetsbetraktninger kommer flere opplevelsesmuligheter. Større faglige bredde betyr bedre oppgaveløsninger, som har gitt en sterkere plattform i forhold til politikk (København).

4.1.2 Til administrativ leder:

Grønn planlegging:

- *Medvirker den grønne organisasjon i dag i arbeidet med kommuneplanen? I så fall er dette nytt etter reformen i 2007?*

Svar: Alle svarer ja. Alle utenom København fremholder at deres innspill til dette arbeidet er forsterket med at hele feltet er samlet. Men København har i siste periode ikke fått sine innspill vedtatt i noen egen grønnstrukturplan.

- *Er det en enhet som gir en samlet håndtering i alle planspørsmål vedrørende det grønne i kommuneplanens arealdel, uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så, hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?*

Svar: Odense og København har en egen permanent enhet som håndterer dette. De andre oppretter team eller grupper. I Århus er det en egen plansjef i stab som samordner innspill fra de øvrige enheter i organisasjonen.

- *Sender din organisasjon interne uttalelser til plan og byggesaker? I så fall, er dette håndtert av en enhet i organisasjonen uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?*

Svar: Alle svarer at de sender slike uttalelser. Kun Odense har en enhet som håndterer både kommuneplanspørsmål og byggesaksspørsmål. I Århus behandler enheten for Vassdrag og Landbruk alle byggesakene, mens plansjefen i stab samordner for innspill til kommuneplanen. I Herning foregår alt som har med planarbeid å gjøre i parkteam og naturteam. I Aalborg er kommuneplanarbeidet prosjektorganisert mens arbeid med uttalelsene er delt mellom blokkene for Park og Natur. I København varierer det om uttalelsen har strategisk karakter eller lokal karakter. Er den strategisk, blir den håndtert av strategisk enhet – som og håndterer kommuneplanspørsmål – er den lokal håndteres den av Prosjektkvalitet (se pkt 2.2).

- *Synes du at de grønne planspørsmål håndteres mer helhetlig i din kommune etter 2007? I så fall hvorfor?*

Svar: Odense, Århus og Aalborg svarer ja. Herning og København nei. Herning begrunner dette med at de sorterer under to ulike utvalg og København opplever politisk nedprioritering.

- *Synes du at den grønne organisasjon har fått større tyngde i planspørsmål etter reformen i 2007?*

Svar: Odense, Århus og Ålborg svarer ja. Herning nei og København: Vedrørende kommuneplanen, nei! Vedrørende lokalplanlegging, ja!

- *I så fall hvorfor?*

Svar: Odense, Århus og Ålborg begrunner dette med reformens betydning for behandlingen. I Århus sies det og at i de siste år har embetsverket fokusert på betydningen av det grønne, med stort fokus på selve budskapet og kommunikasjon av budskapet. Vi drukner ikke politikerne i detaljer.

København begrunner sitt todelte svar slik: Grunnen er at myndigheten for lokalplanleggingen ligger i Teknikk og miljøforvaltningen. Herning begrunner sitt nei slik: Herning er en utviklingskommune. Næringsliv og utviklingsprosjekter utvikler seg meget fort i Herning for tiden. Og dette veier tyngre politisk enn grønne hensyn

Organisasjon/forvaltning:

- *Hvilke nye oppgaver er tillagt etaten?*

Svar: Det nye myndighetsansvaret overtatt av amtet er stort sett likt definert. Sitat Århus: Grunnvannsbeskyttelse, det åpne land, mer vannløp, myndighet til tillatelser. For København: Forvaltningsansvaret for sjø, vassdrag og avløpsvann (inkludert overflatevann).

- *Er det som var den eksisterende organisasjon styrket økonomisk?*

Svar: Alle svarer at de har fått overført driftsmidler med de personer som er overført.

- *Er det opprettet en ny organisasjon/nye organisasjoner evet med nytt/nye navn?*

Svar: Ja, for alle unntatt Aalborg.

- *Hvis ja, hvordan?*

Svar: Alle begrunner det nye navn på enheten med helhetstenking. Aalborg hadde *Park & Natur* som betegnelse før reformen.

- *Hvis den grønne organisasjon er delt m h p natur og park, hvorfor?*

Svar: Organisasjonene i København og Odense er ikke delt. Aalborg svarer at den grønne organisasjon er delt fordi de er for mange ansatte. Herning svarer at det er fordi fagene er ulike og fordi folkene innehar ulik kompetanse. Århus begrunner det med at de har samlet det lovgivende for seg og at Parker og Grønne områder er en ren bestillingsenhet.

- *Er organisasjonskulturen i den grønne forvaltning i kommunen endret etter 2007?*

Svar: Alle svarer ja.

- *Hvis ja, i hvilken retning?*

Svar: Alle begrunner det med helhetstenking.

- *Er kontakten til politisk nivå i kommunen endret?*

Svar: Samtlige sier at formelt er det uendret. I Odense blir det fremholdt at det Grønne Råd gjør at sakene blir bedre kjent for de meningsberettigede før politisk behandling. I Århus sier man at omleggingen fører til at kontakten før politisk behandling er betydelig forbedret i den nye organisasjonen.

- *Hvis ja, i hvilken retning, kortere vei eller lenger vei til beslutning?*

Svar: ingen.

- *Er kontakten til publikum endret?*

Svar: For København er der ingen endring, bortsett fra at man gjør mer elektronisk. For Odense er det ingen spesiell endring. Odense har alltid prioritert info., men det er positivt med Det grønne råd hvor organisasjonene sitter. Herning, Ålborg og Århus svarer ja.

- *Hvis ja, i hvilken retning, positiv eller negativ?*

Svar: Herning: "Man har mye mer fokus på naturformidling enn før. Det at de små kommuner ble innlemmet i Herning, har ført til en tettere kontakt med publikum. Det er krevende, men positivt. Man har et særskilt fokus på borgerne i de kommunene som kom til, slik at de der ute, merker at det er en grønn etat i Herning, man forsøker å oppnå at $2 + 2 = 5$ der ute. Prosjekter i disse områdene prioriteres for tiden." Aalborg har lagt om pga det utvidete felt: "Vi er blitt meget bevisste på at det skal formidles mer naturopplysning til borgerne. Det er mange grunneiere som har interesse av natur, men vi må introdusere dem for helheten!" Århus: Kommunikasjonen ut er blitt betydelig forbedret. For tre år siden ble man hengt ut. Nå er det gått over til meget positiv pressedekning. Avdelingssjefen for Grønne områder er ofte i media. Mediene synes temaene er interessante og formidler dem positivt. Den samme avdelingssjef for Grønne områder er også opptatt av kontakten til fellestrådene i lokalsamfunnene og bruker mye tid på å være proaktiv i disse forum. Fellestrådene gir positiv tilbakemelding på avdelingens måte å opptre på."

Underspørsmål:

1. *Ansatt flere mennesker?*

Svar: Alle har ansatt personer som kom i forbindelse med overføring av oppgaver.

2. *Ansatt folk med annen bakgrunn?*

Svar: Byplanlegger og arkitekt i København, arkitekter i Ålborg.

3. *Ansatt folk med spesifikk grønn bakgrunn?*

Svar: Alle har ansatt biologer og/eller folk med skogsbakgrunn i forbindelse med overføringen av oppgaver.

4. *Ansatt folk med generalistbakgrunn?*

Svar: Nei (Betyr jurist, økonom osv).

5. *Konkurransetsetning/mer konkurranseutsetning enn før?*

6. Svar: Alle svarer at pt.er del av konkurranseutsetting ikke endret som følge av reformen. København har tatt tilbake parkdriften som kommunal, etter et prinsipp om benchmarking ved at en prosentandel (20 % fra 01.01.10) skal utføres av andre (private entreprenører).

7. *Er det sagt opp folk?*

Svar: Ingen utenom Århus, Århus har sagt opp to ledere.

8. *Er effektiviteten forbedret?*

Svar: Alle svarer ja, men av ulike årsaker.

9. *Har det fremkommet faglig synergieffekt mellom det som før var naturforvaltningen og parkforvaltningen, hvis ja hvilken?*

Svar: Alle svarer ja ved overtakelese av det nye feltet.

10. *Er arbeidsmiljøet endret, i så fall hvordan?*

Svar: Ålborg, Odense, København og Århus sier ja i positiv retning. Herning sier uendret.

Sluttspørsmål til politisk og administrativ leder for det grønne (besvares ikke av København):

- *Er det en fordel for din kommune at fylkesnivået forsvant m h t den grønne forvaltning?*
- *Hvis ja, hvorfor?*

Svar: Ålborg, Odense og Århus sier ja.

- *Hvis nei; hvorfor?*

Svar: Herning svarer nei og begrunner det med at ”I amtet var det lettere å styre etter lovens bokstav fordi det var større avstand til borgerne. Amtet kunne lettere føre en restriktiv linje. På amtet var også økonomien mer stabil og forutsigbar. Kommunen er EN kommune, her er ikke stor avstand mellom forvaltning og, myndighet/politikk. Den grønne etat opplever at den støtten man før trengte fra amtet er borte.”

4.1.3 Administrasjon oppsummert

Totalbildet sier noe om at alle de 5 administrative ledere ikke bare er lojale mot nye felt som de har overtatt, men også aktive og interesserte i å få det til å lykkes. De står alle på en linje med hensyn til å tenke samlet og helhetlig. Alle lederne gir klare svar. Århus, Odense og Aalborg gir full tilslutning til reformen som sådan. Mens Herning - med en mer fragmentert grønnforvaltning enn de større byene - svarer at de grønne verdier taper mot næringsutvidelser og det fremkommer at den administrative ledelsen heller ikke er totalt positiv til reformen som sådan, selv om de har arbeidet og arbeider lojalt etter den.

Københavns administrative sjef opplever at utviklingen i den siste valgperiode har vært positiv mht organisering av det grønne felt i egen organisasjon, men at avdelingen ikke har fått uttelling på den overordnede planlegging, dvs. sine administrative innspill til grønnstruktur. Det er ikke laget egen grønnstrukturplan for København og det er hans opplevelse at politisk er det grønne nedprioritert på den overordnede plansiden.

4.2 Samlet gjengivelse av svar fra politisk utvalgsledere/borgmester i København

Alle politiske utvalgsledere har svart skriftlig.

Tabel 2: Sammenligning: politiske ledere

Tema/kommune	Aalborg	Århus	Herning	Odense	København
Status hevet	x*	(x)	x	X	-
Mer samlet	-	(x)	x	X	-
Positiv utvikling	x	(x)	x	X	x

Tabel forklaring

x = bekreftes

- = bekreftes ikke

*Ja, mer årvåkenhet for det åpne land

() Besvart av administrasjonen på vegne av rådmanden

Status hevet: Hevet status for det grønne felt etter reformen/for København, hevet status etter at avdelingen fikk ansvar for vannfeltet.

Mer samlet: Feltet sees mer samlet enn før.

Positiv utvikling: Positiv utvikling etter reformen/For København: Positiv utvikling i valgperioden.

4.2.1 Svarene

- *Hvordan vil du definere det nye myndighetsområdet som er tillagt kommunen m h p det samlede grønne felt etter reformen i 2007?*

Svar:

Aalborg: Ganske betydelige hvor hele det åpne land ivaretas av kommunen – med unntagelse av strand, kyst og skoger.

Århus: Kommunene fikk i forbindelse med Kommunalreformen en rekke oppgaver overdradd fra det daværende amtet. Samlet sett har oppgavene bevirket en styrking av det lokale kommunale ansvar for naturen. Århus kommune har således fått ansvar for både å planlegge beskyttelsen av det åpne land og planlegge benyttelsen. I forbindelse med både Planstrategien for Kommuneplan 2009 og selve arbeidet med kommuneplanen, har borgerne utvist en betydelig interesse for å bli involvert i planleggingen av de bynære natur- og landbruksområdene.

Herning: Administrativt er der skjedd et løft i Herning Kommune og kommunalreformen har vært en fordel for det grønne.

Odense: Odense Kommune har fått nye myndighetsoppgaver fra Fyns Amt og fra Miljøsenteret innenfor natur- og miljøområdet.

København: Der er skjedd en relativt omfattende omstrukturering av hele Teknikk og Miljøforvaltningen. Det har selvfølgelig vært for å samle oppgavene der, hvor det gir mening, se på hvor man kunne pulje noen krefter. Det har vært en administrativ omstrukturering, som jeg som politiker ikke har involvert meg meget i. Vi har hatt fokus på rekreasjon, opphold og trygghet i parker - hvordan vi skaper de beste rammer for, at københavnernes har lyst til å være mer ute i byens rom, og jeg har ikke interessert meg så meget for, hvordan det er blitt organisert.

- *Har dette nye myndighetsområdet hevet det grønne felts status i kommunen?*

Svar:

Aalborg: Ja det har betydd større årvåkenhet for det åpne land og fokus i forbindelse med landdistriktsredegjørelse/politikk.

Århus: Generelt har de nye oppgaver satt naturen på dagsorden i byrådet. Byrådet har ikke tidligere diskutert naturinnsatsen i et omfang som nå. Byrådet har således besluttet, å øke omfanget av naturområdene i kommunen med 100 % for perioden frem til 2030. Ved den nylige budsjettforhandling, fikk skogreisningen således en budsjettutvidelse med mulighet for å reise ca. 350 ha ny skog frem 2013. Byrådet har også valgt å anmode forvaltningen om å utarbeide en samlet plan for skogreisning, samt en friluftsplan.

Herning: Jeg mener helt klart at status på det grønne felt er hevet.

Odense: Ja – det er tydelig, at natur – og miljøområdet nå står sterkt og samlet i kommunen.

København: Det er ikke noe jeg har tenkt over.

- *Har reformen ført til at natur og parkfeltet sees mer samlet enn før 2007?*

Svar:

Aalborg: Vel mere utvidet – da vi alltid har hatt den kommunale naturdel med – men nå har vi jo i langt høyere grad hensyn å ta til dem som eier jorden med naturen.

Århus: Reformen har betydd en samling av myndighet for naturen og miljøet i én forvaltningsenhet sammen med bestillerfunksjonen. Utfører er plassert i en selvstendig entreprenørenhet. De nye administrative rammer med fokus på benyttelse og beskyttelse har samlet sett betydd en styrking av aktivitetsområdet.

Herning: Det er der overhode ingen tvil om, det er blitt mere synlig for borgerne.

Odense: Ja – der er nå et samlet Park & Naturkontor, som arbeider med både myndighet, planlegging, drift, anlegg og utvikling.

København: Jeg ser det i hvert fall meget samlet. Jeg kan ikke huske, at jeg har tenkt annerledes for fire år siden.

- *I så fall, hvilken praktisk faglig og politisk effekt har - kort fortalt – dette hatt for din kommune?*

Svar:

Aalborg: Det har betydd at den forvaltning vi har utført på egne arealer skal være like så ordentlig som den vi forventer av private grunneiere. Politisk har vi fått nye saker som vi ikke har hatt tidligere – avveining av private interesser mot samfunnsinteresser – eller forstå og balansere mellom disse interessenter

Århus: Bevisstheten om betydningen av naturen som et vesentlig attraktivt element for utviklingen av kommunen er styrket, sammen med bevisstheten om å sikre rent drikkevann til alle kommunens borgere i dette århundre. Forvaltningen har vært pålagt å lage en lengre rekke av planer for skogreising, visjon for drikkevannet, nye administrative rutiner for myndighetsarbeidet med landbruket, planer for utviklingen av byens parker og grønne områder. Alle disse initiativ har betydd, at byrådet for alvor har

fått satt naturen, vannkvaliteten, bevegelse og mosjon i det grønne på dagsorden.

Herning: På det administrative arbeid er tingene blitt mer strukturert. På det politiske felt har der dessverre vært store besparelser som også har rammet det grønne område.

Odense: Der er skapt både store og små flotte resultater til gagn for naturen og borgerne. Vi har fått et nytt Stryk – Saabyes Stryk – der er flere naturområder, som blir pleiet og vi er blitt bedre til å ta med naturhensyn i store prosjekter, som f.eks. Kanalforbindelsen, hvor det tas meget vidtgående naturhensyn.

København: Vi er kanskje blitt bedre til konkret å måle kvaliteten av det grønne. Vi har de siste fire år satt noen meget klare mål for, hvordan vi vil gjøre København til en grønnere hovedstad. Det er især målet i "Miljømetropolen" om at 90 % av københavnerne skal kunne gå til en park, en strand, et naturområde eller et havnebad på under 15 minutter, og at københavnerne skal bruke det grønne dobbelt så ofte, og så er det målene i utspillet "Lommeparker, trær og annet grønt", hvor vi har vedtatt å anlegge 14 lommeparker, plante 3000 nye trær og renovere byens parker frem mod 2015. Jeg vet ikke, om man kan si, at de ting utspringer fra en administrativ omstrukturering. Jeg tror mer, det handler om å sette politiske mål, men det er klart, organisasjonsstrukturen skal kunne understøtte dem.

Sluttspørsmål til politisk og administrativ leder for det grønne (ikke stilt København)

- *Er det en fordel for din kommune at fylkesnivået forsvant m h t den grønne forvaltning?*
- *Hvis ja, hvorfor?*
- *Hvis nei; hvorfor?*

Svar:

Aalborg: Ja, vi har mulighet for å komme helt tett på – men det stiller store krav til oss som politikere at vi følger- og legger en klar forvaltningslinje for å oppfylle de lovkrav som er på området.

Århus: Har ikke svart.

Herning: Det er for kommunen kommet mer samling på tingene (Danmarks 3. største kommune arealmessig), jeg mener det er et godt naboskap med de øvrige kommuner og de møtes i nettverk, hvor de koordinerer tingene.

Odense: Ja – det er godt å se, at området forvaltes mer som en helhet, at der er viten og kompetanse i organisasjonen til å utvikle og planlegge og at kommunikasjonen til borgerne om emnet er blitt enklere.

4.2.2 Politikere, oppsummert

Svarene er noe ulike. Ålborg vinkler mot det nye felt man tar over og ansvaret for det åpne land. Herning sier klart at reformen er en fordel for det grønne, det samme sier Århus og Odense som vinkler på samling av oppgaver og styrket forhold til borgerne. Fra Ålborg sies det at reformen har betydd større årvåkenhet for det åpne land, fra de andre tre byer sies det at reformen har hevet statusen for det grønne feltet (under ett). På spørsmål om feltet er blitt mer samlet, sier Ålborg at feltet er blitt mer utvidet og at man må ta hensyn til dem, som eier jorden med naturen. Her svarer Herning at det er utvilsomt blitt mer samlet, pluss at det grønne er blitt mer synlig for borgerne. Fra Århus sies det samling og styrking og større deltakelse fra borgerne. På spørsmål om hvilken faglig og politisk effekt dette har hatt, sies det fra Herning at reformen har vært positiv for administrasjonen, Århus sier at reformen har vært positiv for hele det grønne feltet inkludert drikkevannsforsyningen. Odense sier at reformen er positiv for helhet og kompetanse. Mens Ålborg vinkler mot den nye del av feltet og de krav det setter til dem som styrer.

Kort syntese for Aalborg, Herning, Århus og Odense: Det kan synes som om alle byer finner at reformen er positiv. For Århus, Herning og Odense ser man totalt fordeler ved reformen og ved at man har fått samlet oppgavene i den grønne faglige forvaltning og politikk. Ålborg skiller seg ut ved å vinkle isolert på fordelene ved å ha fått seg tillagt det åpne land og svarer på sluttspørsmålet om reformen er en fordel, at man kommer tett på, men at det krever årvåkenhet.

København: Her er spørsmålene tilpasset den reelle situasjon med overtakelse av vannfeltet og spørsmålene retter seg mot endringer i siste valgperiode. Borgmesteren svarer at han ikke har tenkt over om feltet har fått høyere status i siste valgperiode, samtidig som han mener at feltet er samlet, men at han ikke har registrert om det er mer eller mindre samlet enn før siste valgperiode. Organiseringen har han ikke hatt fokus på. Men han har meget klart for seg hva utvalget har klart målsatt og hva de politisk har sagt om viktigheten av det grønne København.

4.3 Sammenligning ansatte

Tabel 3: Sammenligning: representant for ansatte

Tema/kommune	Aalborg	Århus	Herning	Odense	København*
Positiv reform?	både og	ja	både og		ja og nei
Forbedret effektivitet?	vet ikke enda	er på vei	nei	nei	nei
Synergieffekt?	vet ikke	tror det	ja	nei	nei
Endret arbeidsmiljø?	uendret	ja, positivt	uendret	uendret	
Større avstand til politisk beslutning?	nei	ja **	nei	nei	nei

Tabel forklaring

* Gjelder utviklingen i siste valgperiode

** Gjelder kun for dem som kommer fra amtet

Her er spørsmålene direkte gjengitt og svarene er ja, nei, både og, uendret, vet ikke eller tror ikke.

Positiv reform?: Opplever de ansatte at reformen innenfor den grønne forvaltning har vært positiv eller negativ, vennligst forklar.

Forbedret effektivitet?: Er effektiviteten samlet blitt forbedret?

Synergieffekt?: Har det fremkommet synergieffekt, hvis ja hvilken?

Endret arbeidsmiljø?: Er arbeidsmiljøet endret, hvis så hvordan?

Større avstand til politisk beslutning?: Er avstanden til de politiske beslutninger blitt større eller mindre?

4.3.1 Svarene

Utenom Odense har alle svart i jeg-form. Odense og København er intervjuet muntlig. De andre skriftlig og utfyllende muntlig/telefonisk.

Hovedspørsmål:

- *Opplever de ansatte at reformen innenfor den grønne forvaltning har vært positiv eller negativ, vennligst forklar. (For København går det på den siste utvikling)*

Svar:

Aalborg: Det er vanskelig å gi ét svar, idet der kan finnes både positive og negative konsekvenser.

På den positive side teller, at vi nå forvalter mindre enheter rent geografisk og dermed kan oppnå et bedre lokalkjennskap til naturen.

I den motsatte retning oppleves, at fagligheten er blitt spredt – hvor vi før hadde 14 amter, som forvaltet naturen i det åpne land, har vi nå 98 kommuner og 7 statelige miljøsentre, som ivaretar forskjellige områder. Der er stor forskjell på kommunenes størrelse og dermed også de ressurser som avsettes til naturområdet.

Aalborg Kommune er en stor kommune som har fått bygget opp et godt faglig miljø. Likevel føler vi, som tidligere arbeidet med natur innen for det større geografiske område, som amtet var, at der er et stort behov for erfaringsutveksling med andre kommuner. Derfor har vi et slikt uformelt samarbeid med kommunene i region nord, hvor vi bygger opp faglighet, drøfter prinsipielle og problematiske saker, og i det hele tatt støtter hverandre faglig.

Sagt på en annen måte, så medførte sammenslåingen av kommunene, at den faglighet som var på naturområdet, ikke (som det skjedde for de kommunale oppgaver) ble samlet, men derimot spredt – for oss var det ikke en fusjon men en fisjon.

Århus: Ja, de ansatte opplever reformen som positiv. Det har gitt større helhet. Før var det mer oppdelt. Nå er alt under en hatt. Dette er en fordel. Det har gitt flere kolleger og større vitendeling på tvers internt i avdelingen.

Herning: Innenfor den grønne forvaltning i Herning har dette faglig sett vært positivt. Det blir brukt mer ressurser pr kvm på de grønne områder i Herning en før reformen. På den negative side, tar det lang tid å bygge opp et nytt byråkrati og sette sammen ulike kulturer.

Odense: Vil ikke svare generelt. Men utdyper: Var vant til helt definerte oppgaver, nå oppleves det helt annerledes, med et stort press på telefonen/publikum. Men synes det fungerer godt med en god gjeng på arbeidsplassen.

København: Her er det mange aspekter, så spørsmålet gis et sammensatt svar.

Vannfeltet:

Positivt: De biologer som er kommet til Center for Park og Natur på vannfeltet har tilført noe positivt. Vann er en viktig del av byens grønne områder. Vann betyr utrolig mye for folk. I motsetning til før, kan vi nå tenke bredt og integrert på en helt annen måte. Utenom at de hovedsakelig arbeider med myndighet, gir vannbiologene innspill til den vanlige drift. Dette er meget nyttig!

Parkfeltet/tilbakeføring av driftspersonell til Center for Park og Natur:

Her er det mye å si. Det nye er at kommunen selv ikke lenger konkurrerer med private entreprenører. Sammensmeltingen var riktig vanskelig. Prosessen er ikke riktig lykkes enda. Parkforvaltningen har ikke fått mer midler til rådighet. De to parter (de som arbeider inne i administrasjonen og de som arbeider ute) oppfatter ”noen har tatt deres penger”. Pengene er borte og resultatet er en dårligere kvalitet.

Det lages en kvalitetsundersøkelse 2 ganger i året. Den går på fire faktorer:

- Kr/kvm (enda ikke iverksatt)
- Intervju m/1000 borgere om hvordan de synes vedlikeholdskvaliteten i områdene er
- Ansatte tar ut og vurderer faglig vedlikeholdskvalitet
- Alle ansatte pluss private entreprenører blir spurt om hvordan det er å arbeide her.

Borgernes vurdering har så langt vært god. Borgerne legger vekt på tre ting:

- Avfall

- Gressklipping
- Ugras

Det er derfor avstand mellom borgernes og fagfolkenes bedømmning. Er disse tre i orden, er borgerne fornøyd. Men fagfolkene ser for tiden et forfall, som borgerne ikke ser. En utvikling som går på at enkeltelementer i de grønne områdene ikke blir vedlikeholdt, at vegetasjon ikke blir riktig behandlet og at det betyr at anleggene med års mellomrom må rustes totalt opp med nye investeringsmidler. Dette er utilfredsstillende faglig sett og samtidig dyrt for Københavns kommune.

Underspørsmål:

- *Er effektiviteten samlet blitt forbedret?*

Svar:

Aalborg: Det er vanskelig å svare på. De mange nye enheter har betydd, at mange kommuner har manglet erfarne medarbeidere og har vært nødt til å ansette nye medarbeidere, for å løfte oppgaven. På kort sikt har man derfor først skullet lære å løse de nye oppgaver – på langt sikt vites enda ikke, om der oppnås en bedre effektivitet.

Århus: Effektiviteten er i ferd med å bli forbedret. Men en fusjonsprosess er nødt til å ta tid.

Herning: Nei. Resultatet pr. time og pr krone er ikke blitt bedre. Ressurstildelingen er blitt større etter reformen og effektiviteten er blitt dårligere.

Odense: Nei.

København: Nei. Fordi det mangler noen styringsverktøy og faglig ekspertise til å løfte kvaliteten. Områdene er små kongedømmer hvor lederne ikke trenger å ha faglig ekspertise for å ha lederstillinger. Det mangler kvalifisert faglig ledelse i teamene, de er selvopplysende. Det skulle vært slik, at det i hvert team var noen som hadde særlige kvalifikasjoner, for eksempel på lekearealer, vegetasjon osv. Problemet skyldes ikke systemet og/eller at man er organisert i team, problemet skyldes fagnivået og mangel på faglig fornyelse.

- *Har det fremkommet synergieffekt, hvis ja hvilken?*

Svar:

Aalborg: Vet ikke.

Århus: Ja, det tror jeg, fordi vi har en større faglig bredde. Flere beskjeftiger seg med de samme tema. Kvalitativ kvantitet gir større kvalitet.

Herning: Ja. At de grønne oppgaver i amtet og de grønne oppgaver i kommunen er smeltet sammen gir synergieffekt. Ett eksempel er at min (Rønhaves) stilling som myndighetsperson og samtidig naturforvalter i felt, gir tidsbesparelse.

Odense: Umiddelbart har han ikke faglig sett det.

København: Ikke slik det fungerer i dag. Men det kunne gitt stor synergieffekt å være samlet planlegging og praktisk drift i en avdeling. Mitt syn er, at var kontakten mellom oss bedre, ville synergieffektene kunne ha blitt store. Dette kunne skjedd hvis det var en mer fleksibel og yngre medarbeiderskare ute, noen som tok initiativ til kontakt med oss på driftsplansiden, noen som f.eks.. ringte og spurte om råd. Men situasjonen skyldes som før nevnt, ikke systemet, det skyldes personsammensetningen.

- *Er arbeidsmiljøet endret, hvis så hvordan?*

Svar:

Aalborg: Endringer i arbeidsmiljøet er individuelle fra kommune til kommune. I Aalborg Kommune er det endret på den måte, at organisatorisk er oppgavene i det åpne land samlet annerledes.

Århus: Reformen har i Århus medført ny ledelse av det grønne fagfelt. Dette har medført bedre arbeidsmiljø.

Herning: Uendret. Arbeidsmiljøet var godt i amtet og er det også nå.

Odense: Ingen forskjell fra tidligere arbeidsplass til nåværende.

København: Nei.

- *Er avstanden til de politiske beslutninger blitt større eller mindre?*

Svar:

Aalborg: Dette vil også være forskjellig fra kommune til kommune. Jeg opplever ikke en endring i avstanden som sådan, men opplever, at det tar tid for det politiske nivå å sette seg inn i det nye område vedrørende naturbeskyttelsen.

Århus: For dem som før var ansatt i kommunen, er situasjonen uendret. For dem som kommer fra amtene, oppleves det at avstanden er blitt større.

Utdyping: I amtene var det utvalgsstyring. I Århus er det magistratstyring. Politisk leder er både administrativ og politisk leder for Teknikk og Miljø. Han arbeider uavhengig av borgmesteren.

Herning: Uendret.

Odense: Ingen endring.

København: Uendret.

4.3.2 Oppsummering ansatte

De ansatte er ikke krystallklare, mye på den ene og den andre side. Århus er mest positiv og Odense mest negativ.

Kun Århus sier at dette har vært positivt. Her er man opptatt av helhet og at fagligheten er blitt styrket. For de andre er det tosidige eller flersidige svar, der det blir mye på ene og den annen side. I Herning svares det at det er positivt faglig sett, at det brukes mer penger, men at det er negativt at det tar lang tid å bygge nytt byråkrati. Fra Ålborg er svaret noe motsatt, at fagligheten er blitt spredd (i forhold til da det lå i amtet) og at det derfor er nødvendig å arbeide på tvers med kontakt til andre kommuner, men at isolert sett for Ålborg er det positivt med forvaltning av mindre områder. I Odense vil man ikke svare generelt, men belyser at arbeidssituasjonen er blitt annerledes med stort press på telefonen fra publikum, i forhold til i amtet. I København er det meget todelt. Vedrørende vannfeltet, er svaret utelukkende positivt, og det er det som egentlig er parallelt med reformen. Det som har skjedd på parksiden oppfattes ikke udelt positivt, men det belyses i pkt 6.4. Sett samlet fra dem som har svart, er det ingen ubetinget jubel over reformen, men man kan ane at det kommer an på hvor man før arbeidet. Representantene fra Herning og Århus ser en faglig fordel med reformen. Også København ser det altså slik mht det tilførte vannfeltet. Vedrørende spørsmålet om effektivitet, vises til pkt. 6.4.

5 Oppsummering av hvert nivå, kommune for kommune

5.1 Aalborg

Politisk ledelse: Vinkler i all hovedsak mot den årvåkenhet man skal ha mot den delen av feltet som er nytt og som man har fått myndighetsoppgaver på fra amtet.

Administrativ ledelse: Sjefen for Park og natur er intervjuet. Hun er meget positiv til reformen og vinkler sterkt på det hun kaller helhetsforvaltning. Hun sier om reformen at den: ”har gitt oss en mer solid basis. Større robusthet, fordi man kan avdekke så mye større dybde og bredde i faget. Før: Vi har før vært opptatt av form, naturfolkene bidrar nå til innhold.”

Ansatt: Den som svarer, er overført fra amtet og påstår ikke at hun representerer flere enn seg selv.

Hun er svært nyansert i sitt svar og svarer ikke ja eller nei på noen spørsmål. Hun sier at det er positive og negative sider av reformen, men svaret kan gi inntrykk av at hun er meget usikker på om dette er en god reform. Hun sier det slik til slutt: ”Sagt på en annen måte, så medførte sammenslåingen av kommunene, at den faglighet der var på naturområdet, ikke (som det skjedde for de kommunale oppgaver) blev samlet, men derimot spredt – for oss var det ikke en fusjon men en fisjon.”

Konklusjon: I Aalborg er det ulike syn på reformen som tilbakemeldes fra de tre nivåene. Politisk leder ser ut til ha fokus på det nye feltet, og ikke på en ny helhetspolitikk for det grønne. Den ansatte virker ikke spesielt entusiastisk i forhold til reformen. Entusiasme er imidlertid det som kjennetegner administrativ leder i kommunen. Det virker som det er den administrative lederen som har tatt et grep m h t den nye reform med tanke på helhet og hun styrer fast etter den, ikke bare gjør hun det lojalt, men hun har og stor tro på den.

5.2 Århus

Politisk ledelse: I Århus er svaret forfattet av og oversendt av administrasjonen på vegne av rådmannen (politisk leder for feltet). Det svar som er gitt, sier at reformen har gitt det grønne feltet større betydning i Byrådet. Det sies slik: ”Generelt har de nye oppgaver satt naturen på dagsorden i byrådet. Byrådet har ikke tidligere diskutert naturinnsatsen i et omfang som nå.”

Administrativ ledelse: Toppsjefen for organisasjonen Natur og miljø og lederen for enheten Grønne Områder i Natur og Miljø er intervjuet, svarene er gitt som ett. På alle spørsmål er det gitt tydelige og positive svar i forhold til at det menes at reformen har gitt mulighet for helhetstenking og styrking

av det grønne feltet. I tillegg har man i Århus utnyttet endringen til selv å lage nye strukturer, redusere antall ledere og gi ledelse førsteprioritet, og å tenke nytt vedrørende kommunikasjon. Avslutningsvis sies det slik: "Før hadde amtet en beskyttelsesrolle. Nå er kommunen ansvarlig for å mene selv. Langt mer herre i eget hus. Dette har virket positivt m h t det grønne i Århus."

Ansatt: Er tillitsvalgt for akademikerne i Natur og Miljø. Han sier at de ansatte opplever reformen som positiv, han sier det bl.a. slik: "Ja, de ansatte opplever reformen som positiv. Det har gitt større helhet. Før var det mer oppdelt. Nå er alt under en hatt. Dette er en fordel. Det har gitt flere kolleger og større vitendeling på tvers internt i avdelingen." og "Flere beskjeftiger seg med de samme tema. Kvalitativ kvantitet gir større kvalitet."

Konklusjon: Århus ser ut til å ha handtert reformen på en gjennomtenkt måte og administrativt utnyttet reformen til å snu den negative trend som før var i den gamle grønne i organisasjonen. Svarene avspeiler at i Århus har man tatt et sterkt administrativt grep med hovedvekt på ledelse og kommunikasjon. Slik det svares, virker dette positivt både for styringen sin egen del, men og i forhold til publikum. Det kan virke som om dette også er positivt for politisk nivå.

5.3 Herning

Politiker: Her svares det klart at "Administrativt er der skjedd et løft i Herning Kommune" og at "kommunalreformen har vært en fordel for det grønne." Her svares det og at det grønne feltet har hevet sin status og at det har skjedd positiv endring m h t struktur og synlighet for publikum. På den annen side er svaret ikke, at det grønne så langt har vunnet noe særlig politisk, det blir sagt slik: "På det administrative arbeid er tingene blitt mer strukturert. På det politiske felt har der dessverre vært store besparelser som også har rammet det grønne område."

Administrativ ledelse: Toppleder og nestleder har svart. Svarene er gitt som ett. Ledelsen sier at feltet er blitt mer samlet og at det tenkes mer helhet i forvaltningen, men at planleggingen fremdeles er delt, fordi de grønne sakene fremlegges for ulike utvalg. For øvrig svares det at statusen til det grønne er hevet

Ansatt: Dette er en ansatt som er valgt ut i avdelingen fordi han kommer fra amtet og fordi han arbeider med relevante arbeidsoppgaver. Han oppgir ikke å svare for flere enn seg selv. Han sier det tar tid å bygge nytt byråkrati og ny kultur. For Herning har reformen faglig sett vært positiv, det blir brukt mer ressurser pr kvm i Herning nå enn før reformen. Effektiviteten er ikke blitt bedre, men ressurstildelingen er blitt høyere. Synergieffekt som følge av reformen ser han bl.a. i egen stilling, der hans stilling som både naturforvalter og myndighetsperson gir besparelse.

Konklusjon: Svarene i Herning er på mange måter samsvarende mellom alle nivå når det går på at reformen har vært faglig sett positivt for Herning. Politisk utvalgsleder dveler ved at reformen har styrket organisering og administrasjon, men ved at han nevner økonomiske nedskjæring og ikke spesifikt betoner at feltet har fått sterkere politisk uttelling, kan man heller ikke oppfatte at så har skjedd. Administrativ ledelse er – til tross for en sterk og lojal oppfølging - ikke glad for reformen, men savner amtet med følgende begrunnelse: ”I amtet var det lettere å styre etter lovens bokstav fordi det var større avstand til borgerne. Amtet kunne lettere føre en restriktiv linje. På amtet var også økonomien mer stabil og forutsigbar. Kommunen er EN kommune, her er ikke stor avstand mellom forvaltning og, myndighet/politikk. Den grønne avdeling opplever at den støtte man før trengte fra amtet er borte.”

5.4 Odense

Politiker: Her svares bevisst på helhet og med et eksempel på integrering av de ulike grønne fagfelt etter reformen, et eksempel som og er nevnt av administrativ leder. På spørsmålet om høyere status, svares det at feltet nå står samlet og sterkt, men ikke spesifikt på om statusen er hevet i forhold til tidligere status for det grønne. Det virker som om politikeren er meget fornøyd med organisasjon og fag og at alt er blitt lettere å kommunisere ut til publikum.

Administrativ ledelse: Lederen for Park og Natur er intervjuet. Hun ser kun fordeler med reformen og vinkler sterkt på muligheten for helhetsløsninger. At statusen for det grønne feltet etter hennes mening er hevet, begrunner hun slik: ”Ja! Fordi myndighetsoppgaver på vannløp og natur og planlegging har større status enn drift og vedlikehold.”

Ansatt: Den ansatte som svarer kommer fra amtet og representerer seg selv, han kan egentlig ikke se noen fordel med reformen.

Konklusjon: Odense gis en kort konklusjon: Det er godt sammenfall mellom de to øverste nivåene, dvs. mellom politiker og administrativ leder, mens den ansatte som er kommet fra amtet skiller seg ut som (lojal, men) negativ til reformen.

5.5 København

København er i en særstilling, da København også var amt før 2007.

København: Uavhengig av hvor man er i den vestlige verden, vil hovedstaden som regel være langt fremme og ofte være et forbilde for de andre forvaltninger, dermed bør Københavns kommune med. Det er derfor laget egne spørsmål til København og i stedet for før og etter reformen, er det vektlagt hva som har skjedd i siste valgperiode.

Politiker: Han sier at den grønne etat i København er blitt bedre strukturert og mer samlet i løpet av den siste valgperiode, men det er noe han ikke har beskjeftiget seg med. Han har ikke tenkt over om park og naturfeltet er blitt mer samlet i den siste valgperiode. Men han er opptatt av de mål de har satt seg politisk: Vi er kanskje blitt bedre til konkret å måle kvaliteten av det grønne. Vi har de siste fire år satt noen meget klare mål for hvordan vi vil gjøre København til en grønnere hovedstad. Det er især målet i "Miljømetropolen" om at 90 % av københavnerne skal kunne gå til en park, en strand, et naturområde eller et havnebad på under 15 minutter, og at københavnerne skal bruke det grønne dobbelt så ofte, og så er det målene i utspillet "Lommeparker, trær og annet grønt", hvor vi har vedtatt å anlegge 14 lommeparker, plante 3000 nye trær og renovere byens parker frem mot 2015. Jeg ved ikke, om man kan si, at de ting utspringer fra en administrativ omstrukturering. Jeg tror mere, det handler om at sette politiske mål, men det er klart, organisasjonsstrukturen skal kunne understøtte dem."

Administrativ ledelse: Centersjefen for Center for Park og Natur har blitt intervjuet. Som endring i siste valgperiode vinkler han på to saker, dvs. parkdrift og at vannfeltet er kommet til, han sier det slik: "På hele vei- og parkområdet er Bestiller-Utfører-Modellen (BUM) nedlagt og i stedet er der innført en helhetsorientert driftsstrategi med modell av Balanced Score Card. Den tidligere utfører (Kommuneteknik København) og bestiller (Vei & Park) er nedlagt, og i stedet er der dannet tre nye faglige sentre: Center for Veier, Center for Renhold og Center for Park og Natur (CPN). Ved dannelsen av CPN ble oppgaver omkring overflatevann (sjøer og vassdrag) samt avløpsvann og vannkvaliteten i de kystnære vandområder flyttet fra Center for Miljø til CPN."

Forøvrig er han helt klar på at det å ha fått vannfeltet over til sitt senter for Park og Natur er meget positivt og at helhetstankegang er kommet inn, samtidig som han uttrykker at denne styrking av fagfeltet både gir faglig synergi og at det styrker det grønne feltet politisk. Der hvor han opplever at det skorter, er på den overordnede plansiden. Her opplever han at den strategiske enheten har gitt gode innspill til grønnstrukturplan, men at disse innspillene ikke er blitt brukt og at han opplever at det grønne er nedprioritert på plansiden.

Ansatt: Ansatt representerer akademikerne, leder for landskapsarkitektene i Center for Park og Natur. Han er opptatt av at tilføring av vannfeltet er meget positivt, han sier det slik: "De biologer som er kommet til Center for Park og Natur på vannfeltet har tilført noe positivt. Vann er en viktig del av byens grønne områder. Vann betyr utrolig mye for folk. I motsetning til før, kan vi nå tenke bredt og integrert på en helt annen måte. Utenom at de hovedsakelig arbeider med myndighet, gir vannbiologene innspill til den vanlige drift. Dette er meget nyttig!"

For øvrig mener han at den faglige ledelse ute i områdene ikke er god nok. Han sier det slik: "Det nye er at kommunen selv ikke lenger konkurrerer med private entreprenører. Sammensmeltingen var riktig vanskelig."

Prosesen er ikke riktig lykkes enda. Parkforvaltningen har ikke fått mer midler til rådighet. De to parter (de som arbeider inne i administrasjonen og de som arbeider ute) oppfatter at ”noen har tatt deres penger”. Pengene er borte og resultatet er en dårligere kvalitet.” Han sier videre: ”Fagfolkene ser for tiden et forfall, som borgerne ikke ser. En utvikling som går på at enkeltelementer i de grønne områdene ikke blir vedlikeholdt, at vegetasjon ikke blir riktig behandlet og at det betyr at anleggene med års mellomrom må rustes totalt opp med nye investeringsmidler. Dette er utilfredsstillende faglig sett og samtidig dyrt for Københavns kommune.”

Konklusjon: I København gis det ulike svar fra de tre nivåene. Det er ingen av de andre kommunene som svarer så klart ut i fra ståsted. Politikeren svarer ut i fra målsettinger for en grønn hovedstad. Når det gjelder muligheten for at disse mål skal nåes, sier han intet, men han forutsetter at organisasjonen vil, sitat: ”organisasjonsstrukturen skal kunne understøtte dem.” Administrativ leder er opptatt av at kommunen har tjent (18 mill) på effektivisering av parkdrift i kommunen ved å nedlegge foretaket Kommuneteknik København, noe politiker ikke nevner. Administrativ leder er klar på alt fra effektiviseringsgevinst, synergigevinst og høyere status. Noe politisk nivå ikke nevner. Mens ansatt er positiv til synergi med vannfeltet i organisasjonen, men negativ til faglig uttelling på driftssiden.

6 Samlet oppsummering

6.1 For og i mot reformen

Gjelder ikke for København.

Ingen *politiske utvalgsledere* er negative i sine svar. Men det er til dels stor variasjon i hva de vektlegger. Utenom Aalborg virker det som de politiske utvalgsledere er mest opptatt av at reformen har virket positivt for byråkratiet, at saksfeltet har fått bedre struktur og at det gis en bedre oversikt for borgerne. Kun fra Herning sies et klart ja til at reformen har hevet det grønnes status i kommunen, fra Århus sies det imidlertid at det grønne feltet har fått større betydning i byrådet.

Av de administrative ledere i byene Aalborg, Århus, Herning og Odense sier alle - utenom den administrative ledelse i Herning - at kommunereformen er en fordel for kommunen. I Aalborg, Århus, og Odense er de administrative ledere meget glade for reformen. Det virker som de administrative ledere (også i Herning) ser reformen som en positiv utfordring som de er ivrige på å utnytte for å styrke sitt felt. Mye tyder på at de alle er på en god vei, og at de mener at helhetstenkingen er kommet for å bli. De opplever at mer samarbeid mellom ”grønne” fagfolk styrker deres organisasjon og deres saksfelt. Man kan og få inntrykk av at de selv opplever at deres saksfremlegg til politisk behandling er betydelig styrket. Den administrative ledelse i Herning er klar på fordelene med reformen, som de andre, de arbeider entusiastisk for den vedtatte helhetlige naturforvaltning. Men svarer likevel nei på spørsmålet om det er en fordel for kommunen at fylkesnivået forsvant m h t den grønne forvaltning. Den grønne avdeling opplever at den støtten man før trengte fra amtet er borte.

De ansatte som er intervjuet gir inntrykk av å være lojale mot reformen, men fremsier et nyansert og til dels negativt bilde av situasjonen. Det mest positive inntrykk tilbakemeldes fra den tillitsvalgte i Århus, han er den av de 4 som ikke er overført fra et amt.

Det ser ut som *forholdet til publikum, brukerne* av de grønne områder har kommet styrket ut av den prosess som vært i forbindelse med kommunereformen. De 4 kommunene som er spurt, har alle gitt uttrykk for endret og/eller styrket uttadrettet virksomhet. I aller største grad virker det som en endring på dette er skjedd i Århus. Ledelsen her oppgir at samtidig som en negativ trend er snudd til positiv internt i organisasjonens arbeidsmiljø, har de også lykket med å snu fra negativ til meget god og positiv kommunikasjon med omverdenen.

6.2 Myndighetsdelen/lovforvaltingsdelen og forvaltning og drift som er overført

Organisasjonene i de ulike byene varierer m h t hvor mye de har skilt myndighetsdelen fra de utførende enheter for nyanlegg og drift. Nå er det jo slik at en kommune er kun én juridisk person, uavhengig av om man har samme person, som i Herning, i stilling både som myndighetsperson og samtidig naturforvalter for kommunens åpne landområder. Men det ser ut til at de administrative sjefer i de andre kommuner har vært bevisst på at myndighetsdelen med spesifikt behandlingen av tillatelser og dispensasjoner blir mest mulig adskilt fra den daglige forvaltning og drift. Det kommer tydelig frem fra lederne i de 4 byene at denne myndighet er noe man er meget glad over å ha fått og ønsker å kunne vise at myndigheten blir utført på den faglig og profesjonelt sett beste måte.

Forvaltningsdelen som dreier seg om den drift av naturområdene som er overført, ligger i de 4 kommunene - utenom Herning - i den grønne organisasjon. I noen kommuner er denne drift skilt fra den drift som var i avdelingen fra før og noen steder er den samlet. Den biologiske kompetansen som er tilført som en følge av de overførte oppgaver, er av alle administrative ledere sett på som en positiv ressuroverføring.

6.3 Endring i Københavns grønne forvaltning og politikk i siste valgperiode

København er ikke berørt av reformen som de andre kommuner, ettersom byen var amt også tidligere, men og i København har det skjedd den endring at vannfeltet er overført til Center for Park og Natur. Det har derfor vært interessant å finne ut om dette – som med reformen i de andre kommunene - har ført til endring faglig og politisk.

Politisk leder er mest opptatt av om de politiske mål mht hvordan gjøre København til en grønnere hovedstad er nådd. Og i sær opptatt av målet i "Miljømetropolen" om at 90 % av københavnernes skal kunne gå til en park, samt opptatt av tema som tryggere parker, flere lommeparker og lignende – for øvrig knyttet til planer fremlagt fra Center for Park og Natur. Men han har ikke tenkt over om overføring av vannfeltet til Center for Park og natur har skapt høyere status for det grønne.

På dette punkt er sentersjefen derimot meget klar på at dette gir en større bredde i arbeidet og åpner opp for positive synergieffekter. På klimaområdet er det en stor fordel at det grønne og blå er forent, sier han, det gir større synlighet politisk. Men han sier at på den overordnede plansiden er utviklingen negativ for det grønne. Det ble levert innspill til en grønnstrukturplan fra Center for Park og Natur til den sentrale planenhets i kommuneplanarbeidet, men innspillet ble ikke brukt. Ingen grønnstrukturplan ble laget.

Den ansatte har først og fremst sterke synspunkter på dagens driftssituasjon og mener at dagens ledelse ute i områdene ikke er faglig god nok.

I København er det foretatt publikumsundersøkelser, men for øvrig er ikke selve publikumsstrategien lagt om utover at den i dag foregår mer elektronisk (Internett og lignende).

For øvrig henvises til pkt 5.5.

6.4 Endring av drift og effektivitet i de 5 kommunene?

Alle de spurte etater har vært gjennom eller er i en bestiller – utfører situasjon. Alle har større eller mindre grad av konkurranseutsetting av drift (Odense mest med 100 %). Ingen sier at endring av dette har noe med reformen å gjøre, men i Århus og i København kan det være følgene av Tjenestemannsloven i denne sammenheng, som er medvirkende til at det i stor grad har stoppet opp med konkurranseutsettingen. Det ligger så sterke bindinger i den danske tjenestemannsloven mht ansettelse at det kan bli for dyrt for kommunene å løse opp den kommunale driftsorganisasjonen. Dette forhold kan ha spilt inn i det valg som ble tatt da Bestiller-Utfører-Modellen ble avsluttet på tekniske og grønne tjenester i Københavns kommune. Det kommunale foretaket Kommune Teknik København ble nedlagt, men arbeidstakerne ble beholdt i kommunen, og de som arbeidet med det grønne ble overført til Center for Park og Natur. (I tillegg skal det også være 20 % konkurranseutsetting i 2010). Sentersjefen oppgir at ved opphør av Kommune Teknik København, har man tjent 18 millioner i effektiviseringsgevinst i forhold til det som var, med intern kommunal bestillerfunksjon.

Den ansatte er kritisk til dagens driftssituasjon, både hva gjelder nivået på den faglige områdeledelse for utedrift og den faglige ivaretagelse og utvikling av de grønne områdene i København i dag.

Svarene på det generelle spørsmål til de administrative ledere og ansatte som gikk på om effektiviteten er forbedret etter reformen (for København, i siste valgperiode), er for generelt stilt og besvart. Dette tilsier at svarene ikke kan tillegges så stor vekt spesifikt på sak, som på opplevd virkelighetsoppfatning. Her fremkommer store ulikheter. Alle de administrative ledere svarer ja, men av ulike årsaker, mens de ansatte svarer nei, men også av ulike årsaker, bortsett fra ansatt i Århus som sier at man er *på vei* til høyere effektivitet. Svarene forteller at lederne opplever en mer effektiv situasjon i dag enn før, mens 4 av 5 ansatte opplever det motsatt.

7 Diskusjon

Her er presentert et lite casestudium, med spørsmål til et meget begrenset og internt utvalg av intervjupersoner i 5 grønne forvaltninger. Undersøkelsen gir ikke signifikante svar. Men resultatene kan gi en pekepinn på hva man kan gå videre med og stikke dypere i.

Faglig sett tyder svarene på at de grønne organisasjonene er styrket med tilførte fagfolk og ingenting tyder på at ikke alle nivåer i de organisasjonene som er spurt, lojalt utfører et kvalifisert arbeid. Bevisstheten om helhetstenking blant topplederne synes tydelig, de er opptatt av nåtid og fremtid for faget og viser i intervju stor grad av entusiasme for oppgaven. Noe som langt på vei er en første forutsetning for endring. Var ikke lederen positiv, ville det sannsynligvis heller ikke kunnet skje noen prosess for å komme videre.

Studien viser at de administrative ledere i alle de 5 kommunene som er studert, har tatt i mot store utfordringer ved reformen. I motsetning til de betenkeligheter som Bengtson og Randrup hadde i sin rapport i 2006, har intervjuene her gitt inntrykk av at det både har vært- og blir brukt mye tid til langsiktig tenking og strategi i forhold til implementering og bygging av sterke etater. Dette faktum kan gi grunnlag for en stadig sterkere grønn politikk i Danmark. I forhold til det Kring oppsummerte i 2006, må man også kunne si at integreringen totalt sett har gått raskere enn det som de spurte den gang regnet med.

7.1 Myndighetsutøvelse og grønn politikk

Samtlige politikere og alle lederne av de grønne forvaltninger bortsett fra i Herning, er meget fornøyd med å ha fått en ny myndighetsrolle på det grønne fagfelt overført til seg ved kommunereformen i 2007. De mener dette ansvar hører hjemme i kommunen.

Det er opprettet uformelle nettverksgrupper mellom kommuner i regionene, hvor det drøftes felles problemstillinger.

Ledelsen av avdelingen Natur & Grønne områder i Herning skiller seg ut i denne undersøkelsen på punktet om utførelse av denne oppgave, de sier det slik: *"I amtet var det lettere å styre etter lovens bokstav fordi det var større avstand til borgerne. Amtet kunne lettere føre en restriktiv linje. På amtet var også økonomien mer stabil og forutsigbar. Kommunen er en kommune, her er ikke stor avstand mellom forvaltning og myndighet/politikk. Den grønne etat opplever at den støtte man før trengte fra amtet er borte."* Det er kanskje symptomatisk at det er ledelsen i en kommune som ikke var en stor bykommune før 2007 og som har mangedoblet sitt areal, som sier dette. Andre sammenslåtte kommuner, som før var rene landkommuner eller småbykommuner, er ikke undersøkt her. Men det er en sannsynlighet for at

situasjonen ikke er unik for Herning, men kan oppleves slik også i mange "tilsvarende" kommuner.

Herning har løst oppgaven organisatorisk med å plassere myndighetsdelen samt ansvaret for forvaltningen i naturområdene for seg selv og utenfor den grønne avdelingen. Habilitetsmessig kan dette være riktig. Men det styrker ikke en helhetstankegang.

Media har i Danmark i de siste 6 måneder hatt et blikk på denne myndighet som er overført til kommunene. Det gis inntrykk av at de som styrer i kommunene gjør seg populære på å innvilge dispensasjoner for bygging i grønne områder og vernede områder. Men om denne situasjon har endret seg etter 2007, er ikke dokumentert. Dette forhold bør undersøkes nærmere.

Det er ut i fra denne studie ikke grunnlag for å si at det kommunale forvaltningsnivå eller kommunale politiske nivå ikke innehar den faglighet og den profesjonelle avstand til sakene som skal til for å ta de riktige beslutninger.

7.2 Helhetstenking

Uttrykket helhetstenking har gått igjen i toppledernes svar. Dette kan oppfattes slik at lederne mener at "grønne" fagtemaer, fra estetikk, funksjon og rekreasjon til biologi og grønn næring (for eksempel landbruk) berører hverandre og går inni hverandre som en helhet.

7.2.1 Plan og politikk

Helhetstenking på det grønne, ser imidlertid ikke ut til å ha noe stort fokus fra *politisk* hold i de 5 danske kommuner vi har spurt. En helhetlig grønnstruktur ser heller ikke ut til å være noe varmt overordnet politisk tema i Danmark. Med knappe naturarealer og ca 85 % av befolkningen boende urbant, har Danmark ingen føring i planlovgivingen om en sammenhengende grønnstrukturplanlegging i kommuneplanen, men det gis pålegg på miljøtemaer som f eks vandplan, Natura 2000-plan og Natura 2000-skovplan.

I Norge er det i den nye Plan og Bygningsloven tatt konsekvens av at det nå er viktig at den faktiske fysiske grønne ressurs i byer og tettsteder - dvs. både den urbane og den frie natur - sees *samlet*. Fra 2010 er grønnstruktur i kommuneplanen, etablert som tema på linje med bygg og transport, som infrastruktur.

7.2.2 Organisering og forvaltning

Samling av oppgaver og tjenester i en kommune, er å anse som et middel for nå samfunnsmessige mål for kommunen. Organisasjonen eller avdelingen er å ikke anse som et mål, men et middel. For eksempel som et middel for å nå effektiviseringsmål. Men sees den grønne organisasjon kun slik - som svarene fra enkelte politikere kan tyde på - vil samlingen av grønne tjenester kun være et byråkratisk effektiviserende tiltak. Men det er også noe mer.

Med bortfall av amtsnivået og samlingen av natur- og parkfeltet i kommunene, er det definert et nytt fagpolitisk område i Danmark.

Skal danske kommuner oppnå en total og ikke fragmentert grønnstruktur for nåværende og fremtidige generasjoner, vil dette sannsynligvis avhenge av blant annet to aspekter. Det ene, en god og samlet grønnforvaltning på alle nivåer, og det andre, en best mulig saksforberedelse frem til politisk nivå. For å kunne skape en best mulig fremtidig grønnstruktur, bør sammenhengen og kontakten i organisasjonen mellom nåtid (drift) og fremtid (plan) være til stede. Forvaltere av det grønne ”ute og inne” på ulike fagfelt må ha en kontaktflate som forplikter. Det betyr at det må være en formell struktur som sikrer koordinering og som fører til at helhetsperspektivet sikres så godt som mulig. Viktigheten av en samlet grønn kommunal organisasjon bør sees i dette perspektiv, fra drift til overordnet planlegging. Dersom de som lager saksfremlegg for politisk nivå ikke ser viktigheten av å tenke helhet, så kan man knapt regne med at politisk nivå ser den.

Å samle all grønn forvaltning i kommunen i en avdeling, slik det fremkommer at de undersøkte kommunene her har gjort, er også et norsk fenomen. En av seksjonslederne i Grønn etat i Bergen, lederen for seksjonen for Natur og Miljø, er utfordret i denne forbindelse og han setter sin refleksjon om en kommunal grønn organisasjon som favner alle fagfelt ned på papiret.

(Denne refleksjon, samt på det å ha *en* enhet i organisasjonen for naturforvaltning og arealvurdering foreligger vedlagt, se vedlegg 3).

Fordeler med en samlet grønn kommunal forvaltning:

*Faglighet: Et samlet (stort) fagmiljø sikrer bedre (enn et spredt/lite) mulighetene for at gode faglige diskusjoner føres. Sannsynligheten for at de kritiske spørsmålene stilles blir større – noe som er en forutsetning for utvikling overhode. Altså til gunst for organisasjonens **evne til faglige utvikling**.*

*Effektivitet og fleksibilitet: Et samlet fagmiljø gir bedre muligheter (enn alternativene) for tett og god kommunikasjon mellom ulike deler av organisasjonen, muliggjør korte kommandolinjer, hurtige og relativt ubyråkratiske beslutningsprosesser, relativt kort reaksjonstid i f t påvirkninger fra utsiden. Bl.a. til gunst for organisasjonens **omstillingsevne og evne til å møte/forholde seg til nye utfordringer**.*

*Kreativitet og kvalitet: Et samlet fagmiljø sikrer bedre at vi sammen er sterke(re), flere hoder tenker bedre enn få - forutsatt at arbeidsmiljøet tillater/stimulerer til det. Altså til gunst for organisasjonens **evne til å ”produsere” gode løsninger**.*

Sammenheng og konsekvens: Et samlet fagmiljø gir større mulighet for å kunne arbeide etter en helhetlig og (i organisasjonen) integrert strategi, f.eks. innenfor handlingsrekken: overordnet plan > detaljplan > sikring > prosjektering >

*gjennomføring/bygging > drift/vedlikehold > erfarings-/kompetanseakkumulering over tid, noe som bidrar til å sikre konsistens, konsekvens og sammenheng i hva fagmiljøet/etaten står for over tid. Noe som i sin tur inngir respekt i forhold til omverdenen, som igjen bidrar til større gjennomslagskraft ute, som i sin tur gir positiv feedback til organisasjonen inne, som vil være en positiv stimulans for videre innsats og faglig utvikling, osv. osv. En positiv sirkel. Altså til gunst for organisasjonens **gjennomslagsevne**.*

*Synergien: Et samlet fagmiljø øker mulighetene for å oppnå dette ($1+1>2$); et miljø der mangfoldig fagkompetanse er samlet under en paraply med felles mål, åpner øynene for å kunne se muligheter som ellers kan være lite iøynefallende. Altså til gunst for organisasjonens **evne til helhetstenkning**.*

*Kontinuitet: Et godt (samlet og stort?) fagmiljø er bedre rustet til å sikre kontinuitet og sammenheng i forvaltningen, noe som er særdeles viktig innen grønne forvaltningstema, hvor "suksess" i så stor grad betinges av langsiktig, helhetlig tenkning – og der derfor tidsdimensjonen er helt sentral. Altså til gunst for organisasjonens evne til å nå målsettinger omkring **bærekraft i et langsiktig perspektiv**.*

*Kjøttvekt og synlighet: Et samlet (stort) fagmiljø er mer synlig og vil av omgivelsene oppfattes som tyngre enn et spredt (fåtallig), også med basis i antall hoder i seg selv. Synlighet i media, som er lettere i en situasjon der en er samlet under ett felles navn (en samlet organisasjon), bidrar til organisasjonsmessig "merkevarebygging". Dersom merkevaren forbindes med kvalitet og seriøsitet virker det positivt. Altså til gunst for organisasjonens **påvirkningsevne**.*

*Organisasjonsmessig "selvrealisering": Et samlet fagmiljø har i større grad enn alternativene mulighet for å definere hvilke utfordringer det er viktig å møte og hvordan ressurser skal disponeres for å møte disse. Altså til gunst for et **faglig fundament** for prioritering av organisasjonens samlede ressurser. "*

Vi kan presentere en kortversjon, av det ovenstående slik:

Større og variert fagmiljø → større mulighet for faglig utvikling

Større og variert fagmiljø → større fleksibilitet og omstillingsevne for nye utfordringer

Større og variert fagmiljø → større kreativitet og kvalitet for å møte nye utfordringer,

Større og variert fagmiljø → større mulighet for å lage integrerte grønne strategier

Større og variert fagmiljø → større mulighet for kontinuitet og å nå langsiktige mål

Større og variert fagmiljø → større mulighet for helhetstenking

Større og variert fagmiljø → større påvirkningsevne

7.2.3 Medarbeidere og helhetstenking

Det har fremkommet blant de spurte representanter fra de ansatte i undersøkelsen at den nye helhetstankegang ikke er fullt ut manifestert. Selv

om de arbeider lojalt, har ikke alle sett hensikten med det som har skjedd og entusiasmen fra disse for å bygge opp et nytt byråkrati med felles fagkultur er ikke stor. Sterkest fremkommer dette fra representantene som er kommet fra et amt, i Odense og i Aalborg. Fra Aalborg sies det klarest: *”Sagt på en anden måde, så medførte sammenlægningen af kommunerne, at den faglighed der var på naturområdet, ikke (som det skete for de kommunale opgaver) blev samlet, men derimod spredt – for os var det ikke en fusion men en fission.”*

Men kanskje er det lederens oppgave å tenke helhet og at de som arbeider i organisasjonen, ikke kan forventes å skulle tenke helhet, men forventes å yte tjenester innen sitt fagområde? Svaret på dette er sammensatt. En kommunal organisasjon er som ovenfor nevnt et middel for å oppfylle samfunnsmessige mål, og til det trengs det først og fremst dyktige fagfolk som utfører spesifikke fagoppgaver. Men skal den grønne offentlige organisasjon fremstå samlet sett som en ”merkevareorganisasjon”, trengs det noe mer, en samhörighet og identifikasjon til det beste for organisasjonen. Her har vi i det offentlige noe å lære av det private næringsliv slik man ser at ansatte i private merkevarebedrifter (som Mærsk og Statoil) står frem og identifiserer seg med sin bedrift og dermed er med på å selge et positivt budskap for bedriften. Man må være ”med på laget” for at organisasjonen skal kunne løfte seg, helhetstenking kan vanskelig bli helhetstenking hvis den oppgaven kun skal ligge hos topplederen alene. Men det vil naturligvis være naivt å tro at topplederen ikke har stor betydning, hovedansvaret ligger uten tvil hos topplederen, men skal lederen stå alene for dette synet og konstant måtte ta ansvar for helheten, kan det bli en uoverkommelig oppgave. Her vil vi mene at organisasjonsform og lederstruktur i avdelingen er stikkord for å implementere en ny organisasjonskultur.

7.3 Administrasjon og organisasjon

I bunnen for denne studie, ligger et politisk vedtak som skulle effektueres fra 2007. For at så skulle skje, at samlingen av grønne tjenester skulle komme på plass som ny felles organisasjonskultur, har topplederne brukt argumentet, *helhetstenking fører til helhetsløsninger*. Undersøkelsen har vist i hvor stor grad helhetstenkingen er implementert eller ikke. Det vises til de foregående punkter 4 – 6. Studien indikerer at den situasjonen svarene viser, kan henge sammen med valg av organisasjonsform.

I Aalborg er det en klar blokkoppdeling av Natur og Park i så vel forvaltning som planlegging. Her må man kunne si at de største avvik mellom svarene fra de tre nivåene fremkommer. Politisk leder er opptatt av de nye oppgaver fra amtet. Og mens den ansatte ser på reformen som en fisjon og ikke en fusjon, er topplederen meget klart positiv til reformen og vinkler sterkt på det hun kaller helhetsforvaltning.

Århus er den kommune som er intervjuet hvor svarene synes mest gjennomgående og helhet og samling brukes som argument fra de tre nivåene som er intervjuet. (Sitat, ansatt representant: ”Ja, de ansatte

opplever reformen som positiv. Det har gitt større helhet).” Århus har hatt en klar omorganisering og organisasjonen er i dag styrt i linjen av linjeledere på alle fagfelt og kravet til ledelse og kommunikasjon og samhandling er satt i høysetet. I følge det som er svart, er både forholdet til publikum og trivselen til egne ansatte dokumentert å være endret radikalt i positiv retning.

To så ulike kommuner som Herning og København, mangler en vedtatt helhetlig grønnstrukturpolitikk forankret i en grønnstrukturplan. Dette kan ha mange årsaker. Sannsynligvis i stor grad politiske, men det kan og ha med organisering å gjøre. For Hernings vedkommende synes det som om planoppgavene er noe spredt og også det faktum at politisk behandling er delt på to utvalg, kan ha sitt å si. For Københavns del synes det som den store organisasjonen er noe fragmentert, der strategisk enhet dveler ved overordnede oppgaver, men at disse ser ut til å være noe løsrevet fra resten av den grønne forvaltningen i avdelingen. Og de som arbeider med kvalitet, er uten instruksjonsmyndighet vedrørende den daglige utvikling av eksisterende anlegg.

Mye har naturligvis også med person og størrelse på byen og forvaltningen å gjøre. I den grønne organisasjon i Odense f.eks., der helhetstenkingen er vist i prosjekt i praksis, er det kun en sjef, topplederen, noe som sannsynligvis ville vært vanskelig i en større by med kommunal drift og en kanskje annen type lederskikkelse.

Siden studien er gjort i et meget begrenset utvalg og ikke har noen organisasjonsteoretisk forankring, er det ikke mulig å si hvilken organisasjon som vil være den beste, men det er mulig å gjøre noen refleksjoner. Ser man på hele svarmaterialet, begrunner alle administrative ledere at organisasjonskulturen er positivt endret pga helhetstenking. Flertallet av svarene fra de ansatte tyder ikke på det. Man kan derfor stille spørsmål om hvorfor og om den flate organiseringen – ofte med teamorganisering uten fast ledelse i teamene - er den beste for å skape og forankre ny og felles organisasjonskultur i de ”nye” kommunale grønne organisasjonene. Fleksibilitet, prosjektgrupper og adhoc-team er stikkord som er fremkommet for organisering for enkeltprosjekter. Nyttene av slike temporære grupper er selvsagt, og ikke her gjenstand for diskusjon. Men her tenkes på den faste organisering. Undersøkelsen viser at det kan være flere faste team i en og samme forvaltning som ikke har noen berøringspunkter til hverandre. Noe som igjen kan føre til mer eller mindre blomstrende subkulturer. Det kan også være grunn til å spørre seg om den ansatte får opplevelsen av helhetstenking i det daglige arbeid, der hvor den grønne organisasjonen er delt, med blokkvis organisering av drift og planarbeid mellom park og naturfeltet.

7.4 Utadrettet virksomhet

Randrup og Persson var i 2006 opptatt av at en åpen og utadrettet profil er meget viktig. Når det gjelder publikumskontakt, ser dette ut til å ha kommet

klart styrket ut ved reformen, bl.a. ved forholdet til det vi på norsk kaller tredje sektor (frivillige organisasjoner). Politikerne har gitt uttrykk for at reformen har styrket oppmerksomheten mot brukerne av- og foreningene for- de grønne områder. Studien viser også at det er lagt stor vekt på utadrettet kontakt og informasjon til foreninger og det vanlige publikum i de grønne forvaltninger som er undersøkt.

8 Måloppnåelse og sluttkommentar

8.1 Måloppnåelse

Målet for denne studie var definert slik: *Å få svar på om kommunereformen av 2007 har gitt en styrket grønn forvaltning mht planlegging og drift i de danske bykommuner.*

Med det forbehold at de svar som er fremkommet er gitt av et lite, internt og meget begrenset utvalg av personer i de 4 største bykommunene pluss Herning kommune, er svaret ja, kommunereformen av 2007 har gitt en styrket grønn forvaltning mht planlegging og drift i de danske bykommuner. Personale er overført og de oppgaver som er overført fra amtene blir utført. De politiske ledere og de administrative topplederne for de grønne organisasjoner er positive til reformen. De administrative toppledere ser ut til å være høyt kvalifisert for jobben og arbeider for å få integrert de overførte oppgaver som en del av en helhetlig forvaltning.

Men reformen er ikke fullt ut implementert. Her ligger fremdeles utfordringer å gripe tak i mht organisasjonskultur. Og det er og grunn til å tro at blant danske kommuner som ikke er spurt, kan utfordringene på flere plan være større og annerledes enn i de relativt ressurssterke kommunene som er undersøkt her.

8.2 Sluttkommentar

Utvalget av kommuner ble gjort, også for å se om her kunne være overføringsverdier å hente fra denne studie til en stor kommune i Norge, Bergen, noe som har vist seg å være tilfelle. Utfordringen med å samle ulike fag under "ett tak" er en tung prosess å få til, i Norge som i Danmark. Erfaringene fra Danmark vil derfor være interessante, ikke bare for Bergen og Norge, men sikkert også internasjonalt. Et tema som ikke er mye berørt i denne studien, men som det kan være verd å se nærmere på, er hvor den grønne etaten er plassert i hierarkiet i forhold til den sentrale planmyndighet i kommunen. Dette kan ha til dels stor betydning for å nå frem i planspørsmål. Århus oppgir å profittere på å ha tett samarbeid i planspørsmål ved å være i samme overbygning som Plan og Byggeri, som ligger som sideordnet avdeling til den grønne avdeling. Dette er en erfaring vi og har i Bergen, ettersom den Grønne etat er plassert på samme sted i kommunehierarkiet som i Århus. I København synes plasseringen å være motsatt, med lang vei mot en topplassert planmyndighet.

I studien har vi understreket at organisering av grønne tjenester i en kommune, er et middel for politisk nivå til å oppnå den til en hver tid ønskete *grønne kommunale politikk*. Med tanke på Danmarks enestående internasjonale posisjon ved det som skjedde ved klimakonferansen i København i desember 2009, har det vært overraskende å erfare at ingen av politikerne som her er spurt, ser ut til å vinkle på denne nye samling av

oppgaver til kommunene som et nytt politikkområde. Ingen av dem trekker frem det grønne i et helhetsperspektiv på overordnet nivå, med bruk av ord som grønnstruktur, bærekraft, økologi eller lokal luftkvalitet.

Naturlandet Norge har tatt grønnstrukturplanlegging inn i den nye Plan og Bygningsloven. Det grønne er på den måte befestet som særdeles viktig i et helhetsperspektiv, som infrastruktur på nivå med transport og bygg. Dette burde også være en ide for Danmark, der naturen er et knapphetsgode både som urban og som fri natur. Det er og grunn til å tro at med dette ville fag og politikk lettere kunne møtes.

9 Litteraturliste

Blom-Hansen, J., Elklit, J. og Serritzlew, S. (2006):

Kommunalreformens Konsekvenser, Academica, KØbenhavn

Christiansen, PM. og Klitgaard, BB. (2008):

Den Utænkelige Reform. Strukturreformens tilblivelse 2002 -2005, Syddanske Universitetsforlag, Odense.

Lindholst, AC. (2008):

Grøn drift på kontrakt: partnerskaber i parkforvaltningen, 40/2008, Forest & Landscape, Faculty of Life Scienses, University of Copenhagen, København.

Kring, K. (2006):

Park og Natur – ved starten av ny kommunestruktur, Arbeidsrapport. Skov & Landskab, Det Biovitenskabelige Fakultet, Københavns Universitet, København.

Kring, K. (2007):

Park og Natur – ved starten av ny kommunestruktur”, Teknik & Miljø, august 2007, nr. 8, s. 66-70.

By- og Landskabsstyrelsens hjemmeside (2009):

Overordnet myndighed for miljø- og grøntforvaltning i Danmark fra 2007, www.blst.dk.

Nuppenau, C. (2009):

Marketizing municipal park management organisations in Denmark, Forest & Landscape, Faculty of Life Scienses, University of Copenhagen, København.

Persson, B og Randrup, TB. (2006):

Parkförvaltning i Norden, en enkätsundersökning. Grøna Fakta 2/2006

Plan (2009):

Danmark – nye kommuner, nyt plansystem, nr 3-4/2009

Sandahl, T. (2009):

En samlet grøn forvaltning i en bykommune. Notat.

10 Vedlegg

Oversikt

Vedlegg 1: De 7 regionsentra i Danmark

Vedlegg 2: Skriftlige svar fra administrative ledere

Vedlegg 3: Refleksjon fra seksjonsleder i Grønn Etat, Bergen.

Vedlegg 4: Oversikt over Intervjupersoner

10.1 Vedlegg 1: De 7 regionsentra i Danmark

Den overordnede myndighed for miljø og grøntforvaltning i Danmark fra og med 2007.

Sitater fra Miljøvernministeriets hjemmeside:

Som følge af kommunalreformen ændrede Miljøministeriet struktur 1. januar 2007. Der er etableret 7 nye lokale miljøcentre, som har overtaget en række opgaver fra amterne. Det drejer sig bl.a. om vand- og naturovervågningen, vandforsyning, naturbeskyttelse, tilsyn med virksomheder og planlægning. Miljøcentrene ligger i Roskilde, Odense (inkl. Fåborg), Århus, Ringkøbing, Aalborg, Ribe og Nykøbing Falster. De har alle en selvstændig hjemmeside.

Centrene refererer til By- og Landskabsstyrelsen

De 7 miljøcentres placering i Danmark



. De 7 centre varetager opgaver inden for:

- Vand- og Natura 2000 planlægning
- Overvågning af natur og vandmiljø
- Grundvandskortlægning
- Tilsyn kommunale spildevandsanlæg

Administration af strand- og klitbeskyttelseslinjerne

Centrene refererer til By- og Landskabsstyrelsen

By- og Landskabsstyrelsen

By- og Landskabsstyrelsen er en styrelse i Miljøministeriet. Styrelsen varetager de statslige, overordnede interesser indenfor natur, vand, miljø og planlægning samt understøtter kommunernes arbejde med naturbeskyttelse, vandmiljø og kommuneplanlægning.

3 centre varetager opgaver inden for:

- *Tilsyn med kommune- og lokalplanlægning.*
- *VVM-vurdering, godkendelse af og tilsyn med særligt forurenende virksomheder.*
- *VVM-vurdering og placering af større infrastrukturanlæg*

By- og Landskabsstyrelsen skal

Føre tilsyn med kommunernes planlægning og sikre, at den ikke strider mod nationale interesser.

Stå for den overordnede planlægning af Hovedstadsområdet Gennem projekter og idéudvikling at sikre en bæredygtig udvikling i byerne

Kontrollere, at store virksomheder lever op til sikkerhedskrav i byer og på havne.

Redegøre for planlægningsproblemer, herunder udredning om havne og erhvervslokalisering.

Rådgive kommunerne og borgerne om rottebekæmpelse

Kort om By- og Landskabsstyrelsen

By- og Landskabsstyrelsen hører under Miljøministeriet. Den varetager en række overordnede statslige interesser inden for natur, vand og planlægning. By- og Landskabsstyrelsen støtter kommunernes arbejde med natur, vand og kommuneplanlægning. By- og Landskabsstyrelsen består af en central enhed i København og syv miljøcentre fordelt i hele landet.

Læs mere på www.blst.dk

10.2 Vedlegg 2: Skriftlige svar fra administrative ledere

SPØRSMÅL OG SVAR: HERNING ved Erik Skibsted og Lars Østerbye

Dato: 9. oktober 2009

Hovedspørsmål til administrativ leder og politisk leder:

- *Hvordan vil du definere det nye myndighetsområdet som er tillagt kommunen m h p det samlede grønne felt etter reformen i 2007?*
Svar: Det er mer helhetstenking. Herning hadde fra før en god naturforvaltning. Som en av få kommuner i det tidligere amtet.
- *Har dette nye myndighetsområdet hevet det grønne felts status i kommunen?* Svar: Ja.
- *Har reformen ført til at natur og parkfeltet sees mer samlet enn før 2007?* Svar: Ja.
- *I så fall, hvilken praktisk faglig og politisk effekt har - kort fortalt – dette hatt for din kommune?* Svar: God effekt. Fordi det i 2006, ble politisk vedtatt at Herning skulle ha en samlet naturpolitikk.

Til administrativ leder:

Grønn planlegging:

- *Medvirker den grønne organisasjon i dag i arbeidet med kommuneplanen? I så fall er dette nytt etter reformen i 2007?* Svar: Ja. Det vatr og et samarbeid før, men det nye er at man nå tar inn det på naturfeltet som amtet hadde i si sin regionplan. Dermed er alt samlet i kommuneplanen.
- *Er det èn enhet som gir en samlet handtering i alle planspørsmål vedrørende det grønne i kommuneplanens arealdel, uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så, hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?* Svar: Det er ikke en av enhetene som arbeider med slike uttalelser. Her arbeider vi i team. Det er et naturteam og et parkteam. Uttalelsen til kommuneplanen blir koordinert av ledelsen før det blir oversendt.
- *Sender din organisasjon interne uttalelser til plan og byggesaker? I så fall, er dette handtert av en enhet i organisasjonen uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?* Svar: Her gjelder det samme som ovenfor. Det blir koordinert mellom teamene slik at det er avdelingen som uttaler seg.

- *Synes du at de grønne planspørsmål håndteres mer helhetlig i din kommune etter 2007? I så fall hvorfor?* Svar: Det er fremdeles delt. Dette er slik, også fordi natur og park sorterer under to ulike utvalg. Det nye utvalget er Byplanutvalget. Her behandles parksakene (i byggesonen). Det andre utvalget er teknikk og miljø hvor bla naturområdene behandles politisk.
- *Synes du at den grønne organisasjon har fått større tyngde i planspørsmål etter reformen i 2007?* Svar: Nei.
- *I så fall hvorfor?* Svar: Herning er en utviklingskommune. Næringsliv og utviklingsprosjekter og utvikler seg meget fort i Herning for tiden. Og dette veier tyngre politisk enn grønne hensyn. Derfor ønsker man fra faglig side å få hjelp fra S & L ved professor Cecil Koninjendick for å lage en faglig fundert parkpolitikk som kan legges frem for politisk behandling.

Organisasjon/forvaltning:

- *Hvilke nye oppgaver er tillagt etaten?* Svar: Tillagt amtets utføreroppgaver. Pluss at det er tillagt det grønne ansvar for det som før var Åskov, Trehøje og Aulum-Haderup kommuner. Herning er i dag i areal den tredje største kommune i landet. Det er en egen myndighetsavdeling i kommunen som tar seg av lovområdene. Den grønne avdelingen har bestilling og utfører å passe på og får evet og utvikle alle de fredete naturområder i kommunen. Pluss vannløpene. Inkludert i dette ligger naturoppretting. Dvs. at det er avdelingen Natur og grønne områder som har både tilsyn og er bestiller på naturpleieoppgavene (utenom våtmark og vann). Oppgavene løses av kompetente ulike private firmaer, eller av kommunens egen Driftsavdeling. For det siste gjelder primært mindre oppgaver, som ikke krever spesielt utstyr og maskiner.

Vedrørende vassdrag og sjøer, er det enheten Land og Natur i Myndighetsavdelingen, som både er myndighet og bestiller på oppgaver om pleie av vassdrag, naturgjenopprettelse m.m. Oppgaver i vassdrag og vann løses primært av eksterne private entreprenørfirmaer, med spesialkompetanse.

- *Er det som var den eksisterende organisasjon styrket økonomisk?* Svar: Ja.
- *Er det opprettet en ny organisasjon/nye organisasjoner evet med nytt/nye navn?* Svar: Ja.
- *Hvis ja, hvordan?* Svar: Før het organisasjonen Park, nå heter den Natur og grønne områder.
- *Hvis den grønne organisasjon er delt m h p natur og park, hvorfor?* Svar: Fordi fagene er ulike og fordi folkene innehar ulik kompetanse.

- *Er organisasjonskulturen i den grønne forvaltning i kommunen endret etter 2007?* Svar: Ja,
- *Hvis ja, i hvilken retning?* Svar: det arbeides mer i team. Man plukker de beste folk til utviklingsprosjekter. Og i samarbeidet om de bynære landskaper forsvinner faggrensene.
- *Er kontakten til politisk nivå i kommunen endret?* Svar: Som før.
- *Hvis ja, i hvilken retning, kortere vei eller lenger vei til beslutning?* Svar: X
- *Er kontakten til publikum endret?* Svar: Ja.
- *Hvis ja, i hvilken retning, positiv eller negativ?* Svar: Man har mye mer fokus på naturformidling enn før. Det at de små kommuner ble innlemmet i Herning, har ført til en tettere kontakt med publikum. Det er krevende, men positivt. Man har et særskilt fokus på borgerne i de kommunene som kom til, slik at de der ute, merker at det er en grønn etat i Herning, man forsøker å oppnå at $2 + 2 = 5$ der ute. Prosjekter i disse områdene prioriteres for tiden.

Underspørsmål:

1. *Ansatt flere mennesker?* Svar: 3 ekstra naturmedarbeidere fra amtet
2. *Ansatt folk med annen bakgrunn?* Svar: 1 (biolog)
3. *Ansatt folk med spesifikk grønn bakgrunn?* Svar: Se 1 og 2.
4. *Ansatt folk med generalistbakgrunn?* Svar: Nei
5. *Konkurransetsetning/mer konkurranseutsetning enn før?* Svar: Konkurransetsetningen er som før. Det utbys for ca 5 mill av 16 mill. på parksidene. Alt går til ett firma fordi dette firma ikke har konkurranse fra andre.
6. *Er det sagt opp folk?* Svar: Nei
7. *Er effektiviteten forbedret?* Svar: Ser man på hva som før var tilfellet i de tre andre kommuner hvor de var uten grønn kompetanse, så er svaret ja!
8. *Har det fremkommet faglig synergieffekt mellom det som før var naturforvaltningen og parkforvaltningen, hvis ja hvilken?* Svar: Ja, særlig for dem som arbeider i prosjektgruppene
9. *Er arbeidsmiljøet endret, i så fall hvordan?* Svar: Uendret, reformen er akseptert..

Sluttspørsmål til politisk og administrativ leder for det grønne:

- *Er det en fordel for din kommune at fylkesnivået forsvant m h t den grønne forvaltning?* Svar: Nei.
- *Hvis ja, hvorfor?* Svar: X
- *Hvis nei; hvorfor?* Svar: I amtet var det lettere å styre etter lovens bokstav fordi det var større avstand til borgerne. Amtet kunne lettere føre en restriktiv linje. På amtet var også økonomien mer stabil og forutsigbar. Kommunen er EN kommune, her er ikke stor avstand mellom forvaltning og, myndighet/politikk. Den grønne etat opplever at den støtten man før trengte fra amtet er borte.

SPØRSMÅL OG SVAR: KØBENHAVN ved Jon Pape

Hovedspørsmål tilpasset København/Sluttspørsmål er tatt ut. Hovedspørsmål er svart skriftlig (på dansk)

Dato: 21. oktober 2009

Hovedspørsmål til administrativ leder og politisk leder:

- *Hvordan vil du kort definere den endring som er skjedd i Københavns kommune innenfor det grønne felt i den siste valgperiode, særlig m h t de nye oppgaver på vannområdet og den nye organisering av parkdrift?* Svar: Jon Pape: På hele vej- og parkområdet er Bestiller-Udfører-Modellen (BUM) nedlagt og i stedet er der indført en helhedsorienteret driftsstrategi modelleret efter Balanced Score Card. Den tidligere udfører (Kommuneteknik København) og bestiller (Vej & Park) er nedlagt, og i stedet er der dannet tre nye faglige centre: Center for Veje, Center for Renhold og Center for Park og Natur (CPN). Ved dannelsen af CPN blev opgaver omkring overfladevandet (søer og vandløb) samt spildevand og vandkvaliteten i de kystnære vandområder flyttet fra Center for Miljø til CPN.
- *Har det nye myndighetsområdet på vann hevet det grønne felts status i kommunen?* Svar: Ja. Det giver en større bredde til arbejdet og åbner op for positive synergieffekter. På klimaområdet er det en stor fordel at det grønne og blå er forenet, og det giver større synlighed politisk.
- *Sees natur og parkfeltet mer samlet i dag enn før 2005?* Svar: Ja. Arbejdet med LAR (Landskabelig anvendelse af regnvand), åbning af rørlagte åer og grønne tage er gode eksempler.
- *I så fall hvilken praktisk faglig og politisk effekt har - kort fortalt – dette hatt?* Svar: Ja. Positiv effekt, både fagligt og politisk. Den større faglige bredde betyder bedre opgaveløsninger, og har givet et sterkere platform i forhold til politik.

Til administrativ leder:

Grønn planlegging:

- *Medvirker den grønne organisasjon i dag i arbeidet med kommuneplanen? I så fall er dette nytt etter reformen i 2007?* Svar: Ja.
- *Er det en enhet som gir en samlet handtering i alle planspørsmål vedrørende det grønne i kommuneplanens arealdel, uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så, hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?* Svar: Ja. Enheten heter strategi og myndighet. Den har strategiske og fysiske

- *Sender din organisasjon interne uttalelser til plan og byggesaker? I så fall, er dette handtert av en enhet i organisasjonen uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?* Svar: Det sendes slike interne uttalelser. Men det er forskjell på strategiske og konkrete uttalelser. Når vi kommer ned på lokalplanet, er det enheten, Prosjekt kvalitet, som tar over. De prosjekterer og arbeider på detaljnivå og på det mer konkrete.
- *Synes du at de grønne planspørsmål håndteres mer helhetlig i din kommune etter 2007? I så fall hvorfor?* Svar: Har i de siste år opplevd en nedprioritering av det grønne. Kommuneplanen skal etter politisk ønske bli mindre omfangsrik, dette har gått ut over det grønne.
- *Synes du at den grønne organisasjon har fått større tyngde i planspørsmål etter reformen i 2007?* Svar: I kommuneplanen, nei! I lokalplanlegging, ja!
- *I så fall hvorfor?* Svar: Grunnen er at myndigheten for lokalplanleggingen ligger i Teknikk og miljøforvaltningen.

Organisasjon/forvaltning:

- *Hvilke nye oppgaver er tillagt etaten?* Svar: Forvaltningsansvaret for sjø, vassdrag, avløpsvann (inkludert overflatevann), ligger til Center for Park og Natur. Noe som og innebærer ansvar for bla utleggingstillatelser og utarbeidelse av en avløpsvannplan. Senteret har således bla ansvar for om vannårer i rør, skal bli åpnet o. l. Mens gjennomføringsansvaret og ansvarlig for innkreving av avgifter er organisert i et eget selskap, København energi.
- *Er det som var den eksisterende organisasjon styrket økonomisk?* Svar: Ja, det er overført midler til oppgavene som er tilført på vannsiden.
- *Er det opprettet en ny organisasjon/nye organisasjoner evet med nytt/e navn?* Svar: Ja.
- *Hvis ja, hvordan?* Svar: Center for Park og Natur er betegnelsen pga at man har fått overført ansvar for vann.
- *Hvis den grønne organisasjon er delt m h p natur og park, hvorfor?* Svar: X
- *Er organisasjonskulturen i den grønne forvaltning i kommunen endret etter 2007?* Svar: Ja.

- *Hvis ja, i hvilken retning?* Svar: Fordi vi nå tenker blått og grønt på samme tid.
- *Er kontakten til politisk nivå i kommunen endret?* Svar: Uforandret.
- *Hvis ja, i hvilken retning, kortere vei eller lenger vei til beslutning?* Svar: X
- *Er kontakten til publikum endret?* Svar: Nei, i og for seg ikke. På det formelle plan er det uendret. Men på det uformelle (se neste).
- *Hvis ja, i hvilken retning, positiv eller negativ?* Svar: Mer og mer av kontakten foregår elektronisk

Underspørsmål:

10. *Ansatt flere mennesker?* Svar: Ja, dem som kommer hit fra tidligere avdeling for vann. 5 personer.
 11. *Ansatt folk med annen bakgrunn?* Svar: Ja, i strategisk enhet er det ansatt en byplanlegger og en arkitekt
 12. *Ansatt folk med spesifikk grønn bakgrunn?* Svar: De 5 biologer på vannsiden.
 13. *Ansatt folk med generalistbakgrunn?* Svar: Nei.
 14. *Konkurransetsetning/mer konkurranseutsetning enn før?* Svar: Fra 1. januar 2008 er parkdrift tilbake som en oppgave i Center for Park og Natur.
 15. *Er det sagt opp folk?* Svar: Nei.
 16. *Er effektiviteten forbedret?* Svar: Ja. På parksiden: Avskaffelse av dobbelfunksjonen i kommunen med avskaffelse av bestiller-leverandør-ordningen har gitt en total besparelse på 18 mill. Avdelingen Kommunal Teknikk København/KTK, opphørte å eksistere fra 1. januar 2008 etter flere år med store underskudd. Parkarbeiderne var der i 10 år, men er nå kommet tilbake. Klimaet mellom KTK og de som bestilte var meget dårlig. Dagens ordning kom etter initiativ fra Teknik- og Miljøforvaltningen gjennom en strategi som ble kalt DnD (Den ny Driftsstrategi). På parksiden er der nå 5 områdesjefer som leder drift. Og 1 som leder nyanlegg i relativt liten skala (rehabilitering med mer). For å sjekke kostnadsnivået, driver man etter et prinsipp om benchmarking, i og med at 16 % av disse tjenestene (grønne kjerneoppgaver) er satt ut på anbud og 20 % skal settes ut fra 1. januar 2010. Ikke-kjerneoppgaver, som tømmer- og mekanikkoppgaver m.m. pluss gartneroppgaver som krever holdes utenfor og blir utført på anbud.
8. *Har det fremkommet faglig synergieffekt mellom det som før var naturforvaltningen og parkforvaltningen, hvis ja hvilken?*
 Svar: Ja! Både faglig og sosialt. Mer mangfoldighet gir mer energi. På klimaområdet er dette utpreget. "LAR-prosjektet" (LAR= landskapelig anvendelse av regnvann) er et eksempel på slik synergieffekt. Prosjekt "Grønne tak" er et annet eksempel, og dette prosjektet ga Center for Park og Natur en europeisk pris. Senteret får ros fra publikum: Vi har i løpet av de siste 2 år hatt 7 opinionsundersøkelse, 5 i 2008 og 2 i 2009 - alle ga oss positive

tilbakemeldinger. Opinionsundersøkelsene gjelder for alt som borgerne møter ute i byen.

17. *Er arbeidsmiljøet endret, i så fall hvordan?* Svar: Ja, mer mangfoldighet, har ført til bedre arbeidsmiljø.

SPØRSMÅL OG SVAR: ODENSE ved Lene Holm

Dato: 28. september 2009

Hovedspørsmål til administrativ leder og politisk leder:

- *Hvordan vil du definere det nye myndighetsområdet som er tillagt kommunen m h p det samlede grønne felt etter reformen i 2007?*
Svar: Vi har fått ansvar for det åpne land, det hadde vi ikke før og fått bedre oversikt over vannløpene fordi de store og små vannløp sees i sammenheng. Det andre er at nå er regionplanen innarbeidet i kommuneplanen for Odense, noe som medfører at det grønne er blitt styrket. Miljøsektoren godkjenner så kommuneplanen. Etter reformen er de kommunale politikere blitt nødt til å ta ansvar for helheten miljø + natur.
- *Har dette nye myndighetsområdet hevet det grønne felts status i kommunen?* Svar: Ja! Fordi myndighetsoppgaver på vannløp og natur og planlegging har større status enn drift og vedlikehold.
- *Har reformen ført til at natur og parkfeltet sees mer samlet enn før 2007?* Svar: Ja, det er en prosess som går i den retning. Man er ikke nødt til det, men Odense kommune vil det!
- *I så fall, hvilken praktisk faglig og politisk effekt har - kort fortalt – dette hatt for din kommune?* Svar: Vi kommuniserer opplevelsesmulighetene for natur og park under ett. Til borgerne og til politisk nivå. Fiskepassasjeprosjektet ved Munkemose er et eksempel på dette. Det står nå på to ben. Før ville dette vært et teknisk prosjekt, mens det nå er blitt et både teknisk og rekreativt prosjekt. (Fiskepassasjeprosjektet koster 14 mill og er finansiert med en deling mellom stat og kommune).

* Kun svar fra kontorsjef fra Park og Natur

Til administrativ leder:

Grønn planlegging:

- *Medvirker den grønne organisasjon i dag i arbeidet med kommuneplanen? I så fall er dette nytt etter reformen i 2007?* Svar: Det har vi alltid gjort, men nå er emnene blitt mange flere.

- *Er det én enhet som gir en samlet handtering i alle planspørsmål vedrørende det grønne i kommuneplanens arealdel, uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så, hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?* Svar: Tre ansatte deltar i kommuneplanarbeidet. De er i samme team, teamet for Planlegging, Prosjekt og Myndighet (se organisasjonsskisse). Til dette teamet ligger de samlede natur og planoppgaver.
- *Sender din organisasjon interne uttalelser til plan og byggesaker? I så fall, er dette handtert av en enhet i organisasjonen uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?* Svar: Ja! Det handteres av det samme team som ovenfor. (Det må skilles mellom plan- og byggesaker. Uttalelsene sendes til ulike avdelinger).
- *Synes du at de grønne planspørsmål handteres mer helhetlig i din kommune etter 2007? I så fall hvorfor?* Svar: Ja det synes jeg, men det er flere skritt å ta!
- *Synes du at den grønne organisasjon har fått større tyngde i planspørsmål etter reformen i 2007?* Svar: Ja.
- *I så fall hvorfor?* Svar: Planlegging, vannløp og natur er blitt skaloppgaver. Danmarks naturfredningsforening var motstander av at kommunen fikk disse oppgavene. Odense er opptatt av å vise at man kan klare dette!

Organisasjon/forvaltning:

- *Hvilke nye oppgaver er tillagt etaten?* Svar: Vannløp, natur og planlegging i det åpne land. (Signaturen på kommuneplankartet er Landsone).
- *Er det som var den eksisterende organisasjon styrket økonomisk?* Svar: Ja! I form av ansatte og driftsmidler som kom med fra amtet ved overføring av oppgavene.
- *Er det opprettet en ny organisasjon/nye organisasjoner evet med nytt/nye navn?* Svar: Ja.
- *Hvis ja, hvordan?* Svar: Før het organisasjonen Parkseksjonen, nå Park og Natur. Se vedlagt organisasjonsskisse. Det er innført tre faste team uten leder. For øvrig er det en rekke grupper, permanente og ad hoc. Lene er eneste formelle leder og har medarbeidersamtale med alle.
- *Hvis den grønne organisasjon er delt m h p natur og park, hvorfor?* Svar: Ikke delt.
- *Er organisasjonskulturen i den grønne forvaltning i kommunen endret etter 2007?* Svar: Ja. Organisasjonskulturen er blitt endret, fordi vi kan arbeide mye mer med utvikling. Kulturen er blitt mer mangfoldig. Man har bedre mulighet til å få ”potensialerne til å blomstre”.

- *Hvis ja, i hvilken retning?* Svar: Ja, i positiv retning. Det er en meget engasjert arbeidsstemning.
- *Er kontakten til politisk nivå i kommunen endret?* Svar: Kontakten og kommunikasjonen er blitt nærmere ved opprettelse av Grønt råd som er rådgivende organ med politisk ledelse og representasjon av foreninger. (Svarer forøvrig at Odense alltid har lagt stor vekt på info. til publikum).
- *Hvis ja, i hvilken retning, kortere vei eller lenger vei til beslutning?* Svar: Ingen endring etter 2007. Veien til formelle beslutninger er som før
- *Er kontakten til publikum endret?* Ja, delvis.
- *Hvis ja, i hvilken retning, positiv eller negativ?* Svar: Kommunikasjonen til borgerne har alltid vært høyt prioritert og ansett som viktig i Odense. Men med Det grønne råd, hvor de grønne organisasjoner er representert, er kontakten blitt styrket.

Underspørsmål:

18. *Ansatt flere mennesker?* Svar: 6 personer
19. *Ansatt folk med annen bakgrunn?* Svar: Nei.
20. *Ansatt folk med spesifikk grønn bakgrunn?* Svar: 60 % har spesifikk grønn bakgrunn, 40 % teknisk bakgrunn.
21. *Ansatt folk med generalistbakgrunn?* Svar: Nei.
22. *Konkurransetsetning/mer konkurranseutsetning enn før?* Svar: Ingen endring, alt er konkurranseutsatt.
23. *Er det sagt opp folk?* Svar: Nei.
24. *Er effektiviteten forbedret?* Ja, men ikke pga reformen, men pga konkurranseutsettingen på drift over en årrekke.
25. *Har det fremkommet faglig synergieffekt mellom det som før var naturforvaltningen og parkforvaltningen, hvis ja hvilken?* Svar: Ja, gjennom det permanente team for Planlegging, Prosjekter og Myndighet.
26. *Er arbeidsmiljøet endret, i så fall hvordan?* Svar: Sykefraværet har alltid vært lavt og er det fremdeles. Her er en meget engasjert arbeidsstemning. Men, ja, arbeidsmiljøet er likevel endret. Noen lengter tilbake til de gode gamle dager. Noen som kom fra fylket vil si at det var bedre før og lengte tilbake til fylket hvor alt var enklere. Noen fra Park vil si at det var bedre før da de kjente alle og alt.

Sluttspørsmål til politisk og administrativ leder for det grønne:

- *Er det en fordel for din kommune at fylkesnivået forsvant m h t den grønne forvaltning?* Svar: Ja.
- *Hvis ja, hvorfor?* Svar: Helt klart som en fordel, fordi vi kan lage helhetsløsninger.
- *Hvis nei; hvorfor?*

SPØRSMÅL OG SVAR: AALBORG ved Kirsten Lund Andersen

Dato: 8. oktober

Hovedspørsmål til administrativ leder og politisk leder:

- *Hvordan vil du definere det nye myndighetsområdet som er tillagt kommunen m h p det samlede grønne felt etter reformen i 2007?*
Svar: Det nye er natur og råstoff som vi ikke hadde myndighet over før. Aalborg har blitt dobbel så stort i landareal, tre kommuner er kommet i tillegg. Aalborg er i dag 1058 kvkm. I min avdeling har vi f eks fått tillagt oss kjempestore landområder som f eks 7000 hektar fredet myr (høymose) som heter Lille Villmose.
- *Har dette nye myndighetsområdet hevet det grønne felts status i kommunen?* Svar: Ja! Suverent at vi har fått denne myndighet!
- *Har reformen ført til at natur og parkfeltet sees mer samlet enn før 2007?* Svar: Ja, vi har blitt mer opptatt av å ta naturhensyn i de opparbeidete parker. Før forvaltet vi en park som ren park, men nå ser vi mer på parkene som natur. Men dette tar tid, helhetstenking tar tid. Ett eksempel er Egense Strand. Før kun tenkt som en strand, nå betraktes hele området mer og mer som natur.
- *I så fall, hvilken praktisk faglig og politisk effekt har - kort fortalt – dette hatt for din kommune?* Svar: Det har gitt oss en mer solid basis. Større robusthet, fordi man kan avdekke så mye større dybde og bredde i faget. Før: Vi har før vært opptatt av form, naturfolkene bidrar nå til innhold.

Til administrativ leder:

Grønn planlegging:

- *Medvirker den grønne organisasjon i dag i arbeidet med kommuneplanen? I så fall er dette nytt etter reformen i 2007?* Svar: Vi har deltatt i arbeidet med kommuneplanen også før 2007. Det nye er et bredere fokus, Aalborgs grønnstrukturplan er utført av oss. Dvs. det er egentlig en grønnblå strukturplan.
- *Er det en enhet som gir en samlet handtering i alle planspørsmål vedrørende det grønne i kommuneplanens arealdel, uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så, hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?* Svar: Nei, det er ikke samlet i en enhet (se organsisasjonsplan). Det lages prosjektgrupper hvor de riktige fagmennesker deltar og så arbeider man samlet.
- *Sender din organisasjon interne uttalelser til plan og byggesaker? I så fall, er dette handtert av en enhet i organisasjonen uavhengig av*

- *Synes du at de grønne planspørsmål handteres mer helhetlig i din kommune etter 2007? I så fall hvorfor?* Svar: Ja, begrunnes med det som allerede er svart.
- *Synes du at den grønne organisasjon har fått større tyngde i planspørsmål etter reformen i 2007?* Svar: Ja!
- *I så fall hvorfor?* Svar: Det var egentlig også før en park og natur avdeling i Aalborg. Det nye er at det er kommet så mye mer naturforvaltning til og at nå forvalter kommunen også ved forordning til private. Samt gir den endelige avgjørelse. På f eks overtredelse. Klageinstansen er Naturklagenemnden og den er på statlig nivå.

Organisasjon/forvaltning:

- *Hvilke nye oppgaver er tillagt etaten?* Svar: Avgjørelse etter naturbeskyttelsesloven og råstoffloven.
- *Er det som var den eksisterende organisasjon styrket økonomisk?* Svar: De midler som lå i amtet er overført og tillagt kommunene.
- *Er det opprettet en ny organisasjon/nye organisasjoner evet med nytt/nye navn?* Svar: Park og Natur var tittelen på avdelingen også før 2007. Kirsten lund Andersen har beholdt tittelen stadsgartner.
- *Hvis ja, hvordan?* X
- *Hvis den grønne organisasjon er delt m h p natur og park, hvorfor?* Svar: Fordi man er for mange. 46 personer delt inn i 4 teams. (Se org.kart)
- *Er organisasjonskulturen i den grønne forvaltning i kommunen endret etter 2007?* Svar: Ja meget!
- *Hvis ja, i hvilken retning?* Svar: 1. Natursynet samlet sett i avdelingen er i dag vidt forskjellig fra hva det var. 2. Det tenkes mer helhet.
- *Er kontakten til politisk nivå i kommunen endret?* Nei, som tidligere, Stadsgartneren møter opp til møtene i Teknisk og Miljøutvalget.
- *Hvis ja, i hvilken retning, kortere vei eller lenger vei til beslutning?* Svar: X
- *Er kontakten til publikum endret?* Svar: Vi er blitt meget bevisst på at det skal formidles mer naturopplysning til borgerne. Det er

- *Hvis ja, i hvilken retning, positiv eller negativ?* Svar: Positivt. Synes vi er privilegerte som har fått dette nye myndighetsområdet!

Underspørsmål:

27. *Ansatt flere mennesker?* Svar: Ja, 14 personer
28. *Ansatt folk med annen bakgrunn?* Svar: 2 arkitekter.
29. *Ansatt folk med spesifikk grønn bakgrunn?* Svar: 1 agronom, 5 biologer, 1 naturveileder og 5 skog- og landskapsingeniører (hvorav 2 er landinspektører).
30. *Ansatt folk med generalistbakgrunn?* X
31. *Konkurransetsetning/mer konkurranseutsetning enn før?* Svar: Ingen endring med reformen (se senere)
32. *Er det sagt opp folk?* Nei.
33. *Er effektiviteten forbedret?* Svar: Ja. Men det første år var vanskelig fordi det var nytt.
34. *Har det fremkommet faglig synergieffekt mellom det som før var naturforvaltningen og parkforvaltningen, hvis ja hvilken?* Svar: Ja. Bla fordi Naturfolkene har så god GIS-bakgrunn. I tillegg har man fått kvalitetssikring gjennom Miljøkvalitetsloven. Skal du få DUT, dvs. utgiftsdeling i form av statlig refusjon må man oppfylle kravene til hvordan saken fremstilles. Fra natursiden på amtsnivået har man hatt mye bedre analyser og struktur, dette kommer nå helheten til nytte.
35. *Er arbeidsmiljøet endret, i så fall hvordan?* Svar: Ja, positivt. Det er blitt mye mer spennende, miljøet er blitt bredere og mer sammensatt.

Sluttspørsmål til politisk og administrativ leder for det grønne:

- *Er det en fordel for din kommune at fylkesnivået forsvant m h t den grønne forvaltning?* Svar: Ja! Politisk virkelighet er at alle borgere har krav som skal tas alvorlig. I amtene kunne man distansere seg.
- *Hvis ja, hvorfor?* Svar: Man kan lage helhetsforvaltning!
- *Hvis nei; hvorfor?* X

SPØRSMÅL OG SVAR: ÅRHUS ved Claus Nickelsen og Kim Gulvad Svendsen

Dato: 9. oktober 2009

Hovedspørsmål til administrativ leder og politisk leder:

- *Hvordan vil du definere det nye myndighetsområdet som er tillagt kommunen m h p det samlede grønne felt etter reformen i 2007?*
Svar: Det nye myndighetsområdet dreier seg om nye driftsoppgaver på den ene side og lovforvaltning på den annen. Viktig at

- *Har dette nye myndighetsområdet hevet det grønne felts status i kommunen? Svar: Ja*
- *Har reformen ført til at natur og parkfeltet sees mer samlet enn før 2007? Svar: Ja, vi kan lage bedre helhetsbetraktning. Vi startet det hele med en høringssak på statens forvarsel. Den politiske behandling førte til en fordobling av skogs- og naturområdene i Århus. Og det ble samtidig vedtatt at Århus kommune skulle bli selvforsynende på drikkevann. Feltet er nå blitt mer integrert. Vi får det hele bedre bundet sammen og får f.eks. bedre stisystemer. De samme fagfolk var før mer fjerne for hverandre. Vi har i dag et mer felles verdensbilde.*
- *I så fall, hvilken praktisk faglig og politisk effekt har - kort fortalt – dette hatt for din kommune? Svar: Faglig er det blitt bedre, fordi fagfeltet henger mer sammen. Politisk effekt: Det samme, dvs. mer helhet, alt sees mer samlet. For eksempel for skogreisning der vi har laget en samlet plan. Her i Århus lytter politikerne til embetsfolk. Vi har faglig sett fått en lettere styringsmulighet. Mer påvirkning. Avdelingssjefen for de grønne områder møter for det tekniske utvalg. God kommunikasjon mellom fag og politikk. Blir hørt. Politikerne er blitt mer interesserte. Det er mer kontakt og det vurderes mer på helhet. Natur- og miljøområdet er begynt å arbeide riktig hardt på kommunikasjon. Det ligger på dagsorden. Viktig med en klar strategi. Før var det mer ”fagmann til fagmann”. I dag: Man har gått en annen vei, der saker til politikerne ikke har stor faglig fordypning. Dette har lyktes! Grunnen er at det gir politikerne lov til å være politikere. For skal man ha forandring, må man ha en klar strategi. Dersom politikerne ønsker å spare, får de gjøre det, men på grunnlag av en klar viten, en fremstilling fra avdelingen på hva det i så fall vil ha som konsekvens. Administrasjonen har en tett kontakt til politisk nivå, også med fellesrådene i lokalsamfunnene. Dermed blir deres syn/behov/ønsker og lagt inn i sakene som behandles i utvalg for Teknikk og Miljø.*

Til administrativ leder:

Grønn planlegging:

- *Medvirker den grønne organisasjon i dag i arbeidet med kommuneplanen? I så fall er dette nytt etter reformen i 2007? Svar: Den grønne organisasjon var og tidligere med i arbeidet med kommuneplanen. Nå: Avtrykket er blitt mye sterkere. Dette skyldes den omorganisering man hadde i 2006 for å møte reformen. Samt at nye oppgaver er tilført.*

- *Er det en enhet som gir en samlet håndtering i alle planspørsmål vedrørende det grønne i kommuneplanens arealdel, uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så, hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?* Svar: Nei, byutviklingsspørsmål skal drøftes og prosjektsjefen i stab hos lederen i natur og Miljø innhenter opplysninger fra de tre enhetene (se org.kart). Prosjektsjefen er ansvarlig for kommuneplanen overfor sjefen i Natur og Miljø og skal sørge for helhetstenking.
- *Sender din organisasjon interne uttalelser til plan og byggesaker? I så fall, er dette håndtert av en enhet i organisasjonen uavhengig av om angjeldende grønne areal ligger i naturområde eller i byggesone? Hvis så hvorfor? Hvis ikke, hvorfor?* Svar: Ja, det sendes slike uttalelser. De utarbeides i en enhet, enheten for Vandmiljø og Landbruk. Også dette med helhetstenking.
- *Synes du at de grønne planspørsmål håndteres mer helhetlig i din kommune etter 2007? I så fall hvorfor?* Svar: Ja! Natur og miljø er organisert i samme linje som Plan og byggeri. Med den nye strukturen er det blitt et mer formelt samarbeid.
- *Synes du at den grønne organisasjon har fått større tyngde i planspørsmål etter reformen i 2007?* Svar: Ja!
- *I så fall hvorfor?* Svar: Bla fordi man har fått tilført oppgaver fra amtet. I de siste år har embetsverket fokusert på betydningen av det grønne, med stort fokus på selve budskapet og kommunikasjon av budskapet. Vi drukner ikke politikerne i detaljer.

Organisasjon/forvaltning:

- *Hvilke nye oppgaver er tillagt etaten?* Svar: Grunnvannsbeskyttelse, det åpne land, mer vannløp, myndighet til tillatelser.
- *Er det som var den eksisterende organisasjon styrket økonomisk?* Svar: Ja, fikk midler fra amtet.
- *Er det opprettet en ny organisasjon/nye organisasjoner evet med nytt/nye navn?* Svar: Ja, se organisasjonskart. Vannmiljø og Landbruk er en ny enhet. Her er 30 nye medarbeidere. Da vi startet omorganiseringen, var det i alt 16 linjeledere innenfor den grønne organisasjonen, i dag er det i alt 6. Ledelse er satt på dagsorden. I dag er det å være leder det som skal være prioritert for ledelsen.
- *Hvis ja, hvordan?* Svar: Det lovgivende er samlet for seg.
- *Hvis den grønne organisasjon er delt m h p natur og park, hvorfor?* Svar: Se forrige. Parker og Grønne områder er en ren bestillingsenhet i organisasjonen.

- *Er organisasjonskulturen i den grønne forvaltning i kommunen endret etter 2007?* Svar: Ja. Alle ledere er skiftet ut. Man tenker annerledes nå.
- *Hvis ja, i hvilken retning?* Svar: Stemningen er blitt betydelig forbedret. Bedre samarbeid.
- *Er kontakten til politisk nivå i kommunen endret?* Svar: Ja.
- *Hvis ja, i hvilken retning, kortere vei eller lenger vei til beslutning?* Svar: Sjefen for Natur og Miljø trer til side for at fagsjefene skal få direkte tilgang til politisk nivå.
- *Er kontakten til publikum endret?* Svar: Ja.
- *Hvis ja, i hvilken retning, positiv eller negativ?* Svar: Kommunikasjonen ut er blitt betydelig forbedret. Før tre år siden ble man hengt ut. Nå er det gått over til meget positiv pressedekning. Avdelingssjefen for Grønne områder er ofte i media. Mediene synes temaene er interessante og formidler dem positivt. Den samme avdelingssjef for Grønne områder er også opptatt av kontakten til fellerådene i lokalsamfunnene og bruker mye tid på å være proaktiv i disse forum. Fellerådene gir positiv tilbakemelding på avdelingens måte å opptre på.

Underspørsmål:

36. *Ansatt flere mennesker?* Svar: Ja. På Vannmiljø og Landbruk. Overført fra amtet. Pluss at det er en naturlig avgang som gjør at annen kompetanse kommer til.
37. *Ansatt folk med annen bakgrunn?* Svar: Nei
38. *Ansatt folk med spesifikk grønn bakgrunn?* Svar: Ja. Forstkandidater med bred profil, skov og landskapsingeniører og jordbruksteknologer.
39. *Ansatt folk med generalistbakgrunn?* Svar: Nei
40. *Konkurransetsetning/mer konkurranseutsetning enn før?* Svar: Ca 10% av driftsoppgavene på det grønne er konkurranseutsatt. Administrasjonen går inn for 100% konkurranseutsetting slik det er politisk bestemt at skal skje i 2011. Det pågår for tiden en analyse som eventuelt kan medføre en annen anbudsstrategi enn den som ble vedtatt. Det kan bli en forsinkelse på avgjørelsen.
41. *Er det sagt opp folk?* Svar: Ja, to ledere.
42. *Er effektiviteten forbedret?* Svar: ja. Vi får gjort mer pga bedre struktur.
43. *Har det fremkommet faglig synergieffekt mellom det som før var naturforvaltningen og parkforvaltningen, hvis ja hvilken?* Svar: Man er på vei, men det tar tid.
44. *Er arbeidsmiljøet endret, i så fall hvordan?* Svar: Ja, stemningen er blitt bedre, mer trivsel på arbeidsplassen. Den alminnelige frustrasjon var før 2007 på 50%, og ligger nå helt nede på 5 – 10%. For alle gjelder det at man må anstrenge seg for å tenke nytt. Medvind betyr høyere trykk. Noen lar seg merke av at trykket blitt høyere. Det tilføres bl.a. mer investeringsmidler og det blir mer å gjøre innenfor den samme bemanning.

Sluttspørsmål til politisk og administrativ leder for det grønne:

- *Er det en fordel for din kommune at fylkesnivået forsvant m h t den grønne forvaltning?*
- *Hvis ja, hvorfor?* Svar: Ja. Før hadde amtet en beskyttelsesrolle. Nå er kommunen ansvarlig for å mene selv. Langt mer herre i eget hus. Dette har virket positivt m h t det grønne i Århus.
- *Hvis nei; hvorfor?* Svar:

10.3 Vedlegg 3: Refleksjon fra sektionsleder i Grønn Etat, Bergen

En samlet grønn forvaltning i en bykommune.

Jeg ble 29.09.09 utfordret av Sissel Lerum til å foreta noen betraktninger omkring følgende spørsmål, som et mulig innspill til hennes studie ved Dansk Center for Skov, Landskab og Planlægning Det biovitenskabelige Fakultet ved Københavns Universitet:

- 1) Fordelene med en **samlet grønn forvaltning i en etat** i en større bykommune (som Bergen)?
- 2) Fordelene med en **enhet for naturforvaltning og arealvurdering** i denne etaten ?

Under følger derfor noen vurderinger, primært omkring spørsmål 1, nedskrevet etter en smule refleksjon omkring tematikken, noen sene høstkvelder ved skrivebordet i en regnvåt Bergen by.

Først noen definisjoner, slik jeg forstår begrepene her jeg sitter:

Grønn forvaltning:

Samlebegrep for forvaltning av grønne verdier og interesser; å nytte tilgjengelige areal- og økonomiske ressurser på en måte som bidrar til bærekraftig, fremtidsrettet disponering av grønn infrastruktur (parker, plasser og andre anlegg for rekreasjon), biologisk mangfold, natur- og kulturlandskap og jordressurser.

Naturforvaltning:

Snevert: Den delen av grønn forvaltning som vedrører friluftsliv, friluftslivets arealressurser, det biologiske mangfoldet og naturlandskapet i vid forstand.

Arealvurdering:

Vurdering av arealverdier/-ressurser, -interesser og -behov

Forvalte = husholdere

Innledningsvis: Er forvaltning nødvendig?

Det er neppe nødvendig eller hensiktsmessig å legge arbeid ned i å forvalte et ubegrenset gode. Derimot, jo større knapphet på et gode/ressurs – jo større grunn til å vektlegge god, kunnskapsbasert forvaltning.

Grønnstrukturen (eller den blågrønne strukturen), og særlig den del av denne som ligger i byggesonen, vil normalt måtte anses som et knapphetsgode i byer og urbane miljøer. Grønnstruktur som kvalitet og ressurs blir da særlig viktig å sikre i et dynamisk bysamfunn, der eksisterende løsninger/infrastruktur til stadighet blir utfordret (les: bybane, barnehager osv.). God forvaltning må søke å hindre ressurstap og/eller

kvalitetsreduksjon. Da kreves oversikt, detaljert fagkompetanse og engasjement. Og fagmiljøet må ha mulighet for lett å kunne kommunisere med beslutningstakere.

Hvordan organisere for å sikre god forvaltning i en slik situasjon ?

Fordeler: Med tanke på hva, med tanke på hvem ?

Jeg tenker her på **fordel** i forhold til muligheten for å nå målsettinger for grønn forvaltning; at menneskers virke i by og land kan skje i pakt med/til fordel for/til minst mulig ulempe/skade for natur/økologi, jordvern/landbruk, landskap/estetikk – samt allmenne friluftsinnteresser. Altså – hvordan faller en modell med en samlet grønn forvaltning ut (i forhold til andre modeller) - om målet er å organisere arbeidet i en kommune optimalt – med sikte på måloppnåelse som nevnt.

Fordel for hvem? Det er jo mulig å vurdere spørsmålet i alle fall i forhold til 3 grupper: 1) fagfolkene/byråkratene (oss sjøl), 2) politikerne (våre foresatte), 3) folk flest/mannen i gata/allmennheten (våre ”kunder”).

Med tanke på mål og mening med en kommuneorganisasjon (skal yte kommunens innbyggere tjenester), må fokuset særlig rettes mot **3**). Men her vil nok være stort sammenfall – uansett perspektiv.

Hva er alternativene?

Tenkbare alternativer til samlet grønn forvaltning, spørsmål 1):

- Grønn forvaltning **samlet, men del av annen etats hovedansvar** (f eks arealplan/arealforvaltningsetat dersom planoppgaver vektlegges, gjennomføringsetat dersom tiltaksgjennomføring vektlegges osv.)
- Grønn forvaltning **spredt på ulike etater** (plan, iverksetting/gjennomføring, drift/vedlikehold, fagspesifikke/-spesialiserte oppgaver)
- Grønn forvaltning **spredt, men med organisasjonsmessig tilknytning på ulike nivå** i kommunehierarkiet (jf.: idrettens organisering i Bergen)
- **Ingen spesifikk** grønn forvaltning i kommunen, lovpålagte oppgaver (landbruk, friluftsliv med mer.) utøves f eks i stab.

Her kan evt. lages en matrise – der modell vs. alternative kriterier måles mot hverandre!

Så hva er fordelene med en **samlet** grønn forvaltning?

Samlet vs spredt, stort vs lite

Premiss/påstand: Det er en sammenheng mellom en velfungerende (god) organisasjon og god forvaltning. (Er det nødvendigvis alltid slik?)

Jeg teoretiserer under mest på fordeler ved en samlet **organisering** omkring et ”felles grøntfaglig ståsted/mål”, og punkter opp mer eller mindre nært beslektede/overlappende (fordelaktige) momenter/påstander, hvorav det kan nok stilles spørsmål ved riktigheten ved en del av dem:

1. *Faglighet*: Et samlet (stort) fagmiljø sikrer bedre (enn et spredt/lite) mulighetene for at gode faglige diskusjoner føres. Sannsynligheten for at de kritiske spørsmålene stilles blir større – noe som er en forutsetning for utvikling overhode. Altså til gunst for organisasjonens **evne til faglige utvikling**.
2. *Effektivitet og fleksibilitet*: Et samlet fagmiljø gir bedre muligheter (enn alternativene) for tett og god kommunikasjon mellom ulike deler av organisasjonen, muliggjør korte kommandolinjer, hurtige og relativt ubyråkratiske beslutnings-prosesser, relativt kort reaksjonstid i f t påvirkninger fra utsiden. Bl.a. til gunst for organisasjonens **omstillingsevne og evne til å møte/forholde seg til nye utfordringer**.
3. *Kreativitet og kvalitet*: Et samlet fagmiljø sikrer bedre at vi sammen er sterke(re), flere hoder tenker bedre enn få - forutsatt at arbeidsmiljøet tillater/stimulerer til det. Altså til gunst for organisasjonens **evne til å ”produsere” gode løsninger**.
4. *Sammenheng og konsekvens*: Et samlet fagmiljø gir større mulighet for å kunne arbeide etter en helhetlig og (i organisasjonen) integrert strategi, f eks innenfor handlingsrekken: overordnet plan > detaljplan > sikring > prosjektering > gjennomføring/bygging > drift/vedlikehold > erfarings-/kompetanseakkumulering over tid, noe som bidrar til å sikre konsistens, konsekvens og sammenheng i hva fagmiljøet/etaten står for over tid. Noe som i sin tur inngir respekt i forhold til omverdenen, som igjen bidrar til større gjennomslagskraft ute, som i sin tur gir positiv feed-back til organisasjonen inne, som vil være en positiv stimulans for videre innsats og faglig utvikling, osv. osv. En positiv sirkel. Altså til gunst for organisasjonens **gjennomslagsevne**.
5. *Synergier*: Et samlet fagmiljø øker mulighetene for å oppnå dette ($1+1>2$); et miljø der mangfoldig fagkompetanse er samlet under en paraply med felles mål, åpner øynene for å kunne se muligheter som ellers kan være lite iøynefallende. Altså til gunst for organisasjonens **evne til helhetstenkning**.
6. *Kontinuitet*: Et godt (samlet og stort?) fagmiljø er bedre rustet til å sikre kontinuitet og sammenheng i forvaltningen, noe som er særdeles viktig innen grønne forvaltningstema, hvor ”suksess” i så stor grad betinges av langsiktig, helhetlig tenkning – og der derfor tidsdimensjonen er helt sentral. Altså til gunst for organisasjonens

7. *Kjøttvekt og synlighet*: Et samlet (stort) fagmiljø er mer synlig og vil av omgivelsene oppfattes som tyngre enn et spredt (fåttallig), også med basis i antall hoder i seg selv. Synlighet i media, som er lettere i en situasjon der en er samlet under ett felles navn (en samlet organisasjon), bidrar til organisasjonsmessig ”merkevarebygging”. Dersom merkevaren forbindes med kvalitet og seriøsitet virker det positivt. Altså til gunst for organisasjonens **påvirkningsevne**.
8. *Organisasjonsmessig ”selvrealisering”*: Et samlet fagmiljø har i større grad enn alternativene mulighet for å definere hvilke utfordringer det er viktig å møte og hvordan ressurser skal disponeres for å møte disse. Altså til gunst for et **faglig fundament** for prioritering av organisasjonens samlede ressurser.

Hvordan opplever jeg situasjonen i hverdagen?

For Grønn etats del opplever jeg at påstandene over er rimelig godt dekkende for virkeligheten, særlig når det gjelder pkt. 2, 4, 5, 6, 7, 8. En hektisk hverdag med stort tidspress og manglende sammenheng mellom forventninger til oppgaveløsning og muligheter for å kunne innfri, går utover evnen til å utnytte mulighetene som ligger i pkt. 1 og 3.

Bergen, 17. november 2009

Tom Sandahl
seksjonsleder
Bergen kommune, Grønn etat

10.4 Vedlegg 4: Intervjuete personer

Politisk ledere

Mariann Nørgaard, Aalborg

Peter Thyssen, Århus

Finn Stengel Petersen, Herning

Anker Boye, Odense

Klaus Bondam, København

Administrative ledere

Kirsten Lund Andersen, Aalborg

Claus Nickelsen med Kim Gulvad Svendsen, Århus

Erik Skibsted med Lars Østerbye, Herning

Lene Holm, Odense

Jon Pape, København

Ansatte

Jette Binau Sørensen, Aalborg

Dieter Delling, Århus

Sten Rønhave, Herning

Jan Hald Kjeldsen, Odense

Ole Suadicani, København



Hvordan har de danske bykommuner handtert den grønne forvaltning etter at fylkesnivået ble borte ved kommunereformen i 2007

En studie av 4 bykommuner og en landkommune

Ehenihit, corem. Ut fuga. Ut atiat iusam, ut explaborem sus iligenda volorr a quam, cusam voluptae veliqui tem aut mos sitiae nobit modi dolumendit lam quasperovid experro ese id maximag natio. Nem dolor aut aspietu riaestium autatis re rectaecea voluptatem coreped et et, tem erferiatque eaqi blate nisquib eatquis cipsum accus dolupta non enistium dunt qui totate el mod mo entus, quis et ute occupta sitiateturis aciam sit plautatius, natusam consequi omnisto consequosam re con cumet endiscium quam faciet eaque cum aut que necearum quis mi, que odit eaquam es dipsand elest, ut veruptatquid ut utem nimin paris doluptin eume excepel ius enissi odia vel min nonsecaerem ne optaspiendam qui deremquo magnimusam etur maion pel ipic temquam esequatem erspis doluptibea vellabore nusaectis esequam, optati cor abo. Namus es ea et ut res audigen daecaepuda consequae dolenia intus, velit ut labo. Ur?

Skov & Landskab
Københavns Universitet
Rolighedsvej 23
1958 Fredriksberg C
Tel. 3533 1500
sl@life.ku.dk
www.sl.life.ku.dk

Nationalt center for
forskning, uddannelse og
rådgivning i skov
og skovprodukter,
landskabsarkitektur og
landskabsforvaltning,
byplanlægning og bydesign